

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Specifikace opatření pro zvýšení obrátu firmy

(Specification of arrangements of increasing the turnover
in a company)

DP-PE-KPE-200738

PETRA MATĚJOVSKÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Žižka Miroslav, Ph.D.

Konzultant: Zdeněk Matějovský

Počet stran: 82

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 11. května 2007

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 11. května 2007

Podpis:

Resumé

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku zvyšování obratu ve firmě. V teoretické části se zabývá stanovením podnikových cílů a jejich následnou realizací pomocí plnění podnikového plánu. Jsou zde teoreticky vysvětleny jednotlivé možnosti jak zvýšit obrat firmy. V druhé části této diplomové práce je představena firma Matějovský a její působení na českém trhu. Tato firma řeší problém se stagnujícím obratem. V praktické části je navrženo celkem pět variant řešení tohoto problému. Jednotlivé možnosti řešení jsou analyzovány a porovnány mezi sebou navzájem. Hodnocení jednotlivých variant má za cíl vybrat takovou možnost, která bude pro firmu nejvíce přínosná a náklady vynaložené na realizaci této varianty tak budou investovány maximálně efektivně.

Klíčová slova

Obrat, firma, efektivnost, cíl, plán, dodavatel, odběratel, licence, marketing

Summary

This diploma thesis is focused on the issue of increasing of the turnover in the company. The theoretical part is engaged in determination of company targets and its following realization by completing of the company plan. There are explained particular possibilities how to increase the turnover. In the second part of this diploma thesis is introduced Matějovský company and its activities on the Czech market. This solves problem with stagnant turnover. In the practical part are proposed five possible solutions how to deal with this problem. Particular eventualities are analysed and compared among each other. Evaluation of these options is focused on choosing such a possibility which will bring the best contribution for the company and the incurred costs for realization of this option will be invested with maximal effect.

Keywords

Turnover, company, efficiency, target, plan, supplier, customer, licence, marketing

OBSAH

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	9
1. ÚVOD	10
2. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY	11
2.1 <i>Manažerské rozhodování.....</i>	11
2.2 <i>Prosperita organizace</i>	12
2.3 <i>Strategické plánování.....</i>	16
2.4 <i>SWOT analýza</i>	20
2.5 <i>Podnikatelský plán</i>	25
3. PŘEDSTAVENÍ FIRMY MATĚJOVSKÝ.....	28
3.1 <i>Činnost firmy.....</i>	29
3.1.1 <i>Organizační struktura.....</i>	30
3.2 <i>Analýza stávajícího stavu</i>	31
4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ FIRMY.....	34
4.1 <i>Segmentace zákazníků</i>	34
4.2 <i>Situace ve firmě</i>	35
5. POTENCIÁL VSTUPU FIRMY NA NOVÉ TRHY	38
5.1 <i>Koncepce globální obsluhy trhu podnikatelským subjektem.....</i>	38
5.2 <i>Získávání mezinárodních konkurenčních výhod</i>	43
5.3 <i>Možnosti firmy Matějovský v oblasti vstupu na nové trhy</i>	51
6. ZHODNOCENÍ POUŽÍVANÝCH DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ	53
6.1 <i>Distribuční kanály</i>	53
6.2 <i>Distribuční kanály ve firmě Matějovský.....</i>	55
7. NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	58
7.1 <i>Další možnosti licenčních tisků</i>	59
7.2 <i>Orientace na zahraniční dodavatele</i>	61
7.3 <i>Orientace na zahraniční odběratele.....</i>	62
7.4 <i>Využití marketingových nástrojů.....</i>	63
7.4.1 <i>Marketingová komunikace</i>	64
7.5 <i>Využití internetu jako prodejního prostředku.....</i>	65

8. EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	69
<i>8.1 Odhad výše nákladů na jednotlivá navrhovaná řešení</i>	<i>69</i>
8.1.1 Rozšíření licenčních tisků	69
8.1.2 Orientace na zahraniční dodavatele	70
8.1.3 Orientace na zahraniční odběratele	70
8.1.4 Marketingové nástroje	71
8.1.5 Profesionální e-shop	74
<i>8.2 Celkové zhodnocení navrhovaných opatření.....</i>	<i>74</i>
9. ZÁVĚR	77

Seznam použitých zkratk a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BVV	Brněnské výstavy a veletrhy
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
ks	kus
např.	například
s.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
USA	Spojené státy americké

1. ÚVOD

O existenci každého podniku rozhoduje nejen schopnost vedení, ale především zákazník. Jen na něm záleží, zda si koupí výrobek, využije službu či nikoliv. Na dnešním přesyceném trhu, nazývaném trhem zákazníka, se není možné zaměřit pouze na kvalitní výrobek. Velice důležitým aspektem, jak získat zákazníka, je nabízení kvalitních služeb, které mohou znamenat diferencující prvek od konkurence. Kvalitní služby lze nabízet pouze za předpokladu, že podnik funguje tak jak má a vše uvnitř podniku je v pořádku. Vedení každé společnosti by mělo mít určitou vizi vývoje a stanoveny určité cíle, kterých chce dosáhnout.

Tato práce se bude zabývat možnostmi, jakým způsobem zvýšit obrat firmy a návrhy opatření, jak tyto metody zavést v reálné firmě. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První kapitola se teoreticky zabývá smyslem podnikatelského plánu, dále rozebírá strategické plánování, celkový pohled na prosperitu a lehce se dotkne marketingové komunikace. Velká pozornost je zaměřena na možnost zvýšení obratu firmy pomocí vývozu a to především do zemí EU.

Druhá kapitola podrobněji seznamuje s firmou Matějovský. Poznáme její poměrně krátkou historii a okolnosti vzniku. Dále se budeme zabývat dosavadní činností této firmy v oboru textilního průmyslu, jejími výrobky, vlivem na současný trh a firemními plány do blízké i vzdálenější budoucnosti. Bude nastíněn i obraz vnitřní organizační struktury.

V dalších kapitolách se pak zaměříme na problematiku zvyšování obratu v uvedené firmě. V této práci budou navrženy celkem pět variant řešení, které jsou vybrány s ohledem na reálnost realizace a na možnosti analyzované firmy. Nutno podotknout, že během posledních měsíců již bylo několik kroků úspěšně aplikováno. Přesto existuje celá řada dalších opatření, jejichž uplatněním je možno dosáhnout ještě lepších výsledků, než kterých je dosahováno v současné době.

2. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY

K dané problematice je nutno přistupovat z pohledu manažera, který se rozhoduje, jakým směrem se bude ubírat firma, kterou vede. A jakými aspekty dané problematiky se bude zabývat.

2.1 Manažerské rozhodování

Existuje řada přístupů k rozhodování. Jejich volba závisí na charakteru problému, disponibilním čase a na schopnostech rozhodovatele. Každé lidské jednání provází nutnost správně se rozhodnout. Současně je nutno si uvědomit, že vždy se rozhodujeme s jistou mírou rizika. Na tom, jak se rozhodneme, závisí náš úspěch a často i úspěch celého kolektivu organizace ve které pracujeme. Cílem každého systematického rozhodovacího procesu je minimalizace možnosti nesprávného rozhodnutí.

Definice:

Rozhodování je součástí manažerské aktivity organizování, kterou manažer volí (vybírání) nejlepší cesty (způsoby, technologie) k dosažení cílů své organizace. [5, s. 37]

Základem rozhodování je získání dostatečného množství dostačujících informací pro tvorbu variant možného jednání.

Podstatou rozhodování je výběr nejvhodnější varianty jednání.

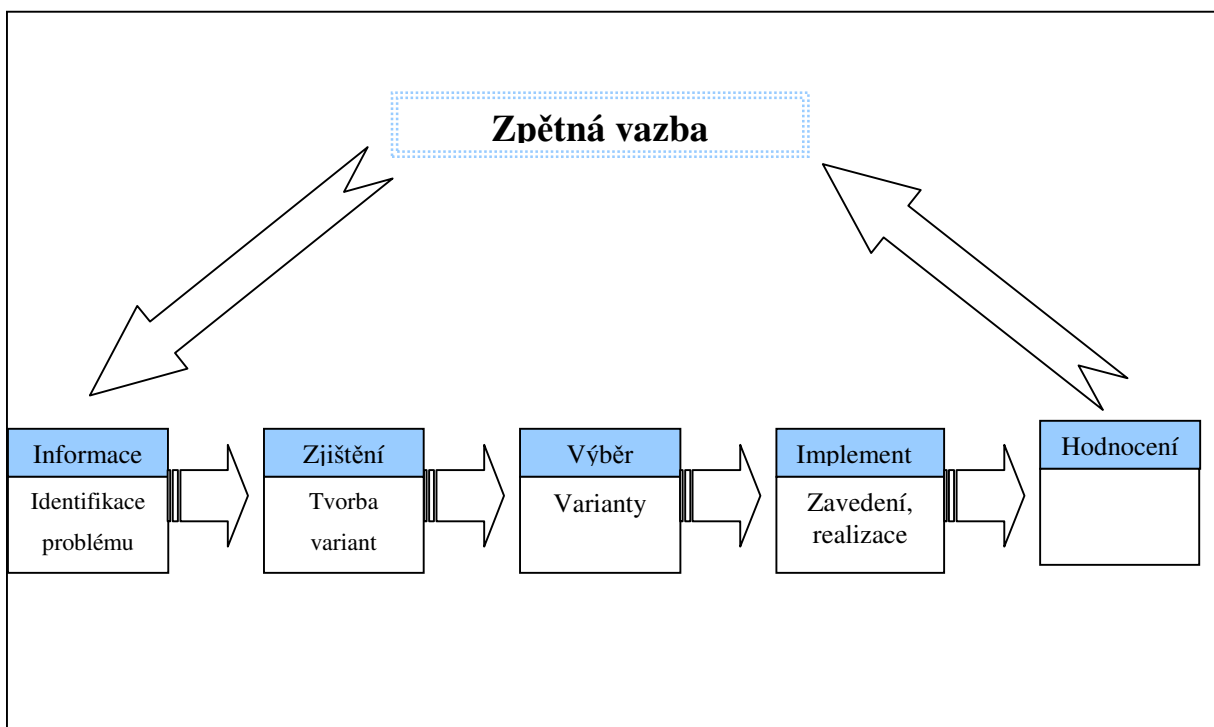
Manažer je „výrobcem“ či „tvůrcem“ rozhodnutí.

Rozhodování vyžaduje pozorně se zamyslet

- pokud existuje pouze jedno řešení, je nutné sjednotit myšlení
- pokud je nutné „na něco přijít“, je třeba zmobilizovat tvůrčí myšlení

Schéma rozhodování:

Je tedy výběr a děje se podle známého řetězce: Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory, mezi něž patří organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace. Lze tedy říci, že rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí. Proces rozhodování však nepředstavuje sám o sobě nejdůležitější strategický cíl. Strategickým cílem je rozhodnutí.



Obr. 1: Schéma manažerského rozhodování

Zdroj: [5, s. 40]

2.2 Prosperita organizace

Smysl managementu můžeme spatřovat v řadě úkolů. Může jím být řešení každodenních operativních problémů, vedení pracovníků k plnění plánovaných úkolů, vytvoření takových opatření, která zamezí vzniku jakýchkoli nežádoucích situací (podvodů, škod, penále), hledání rezerv a zlepšování dosavadních přístupů apod. Všechny tyto činnosti by

měly směřovat k naplnění základního úkolu, který před managementem v každé organizaci stojí – zabezpečení její dlouhodobé prosperity.

Těžiště pracovní náplně vrcholového managementu proto do budoucna nelze spatřovat v přemíře aktivit orientovaných na minulost (retrospektivní rozборы) či na současnost (reakce na momentální tah konkurence nebo snaha postavit se do čela úsilí o snižování režijních nákladů). Významný podíl jeho aktivit musí být zaměřen do budoucna, tzn. musí hledat faktory a vytvářet předpoklady pro úspěšný rozvoj v podmínkách zítřka. [1, s. 148] Veškeré jednání managementu by tedy mělo vycházet ze zvolené podnikatelské strategie a mělo by směřovat k naplnění cílů, které si management stanovil.

Stadia na cestě k prosperitě

Následující schéma na obrázku č.2 představuje pohled na dynamiku vývoje firmy k prosperitě, jsou zde uvedena 3 stadia:

- zaměření na ekonomické aspekty
- orientace na zákazníka
- důraz na „integrováný management“

Zaměření na ekonomické aspekty

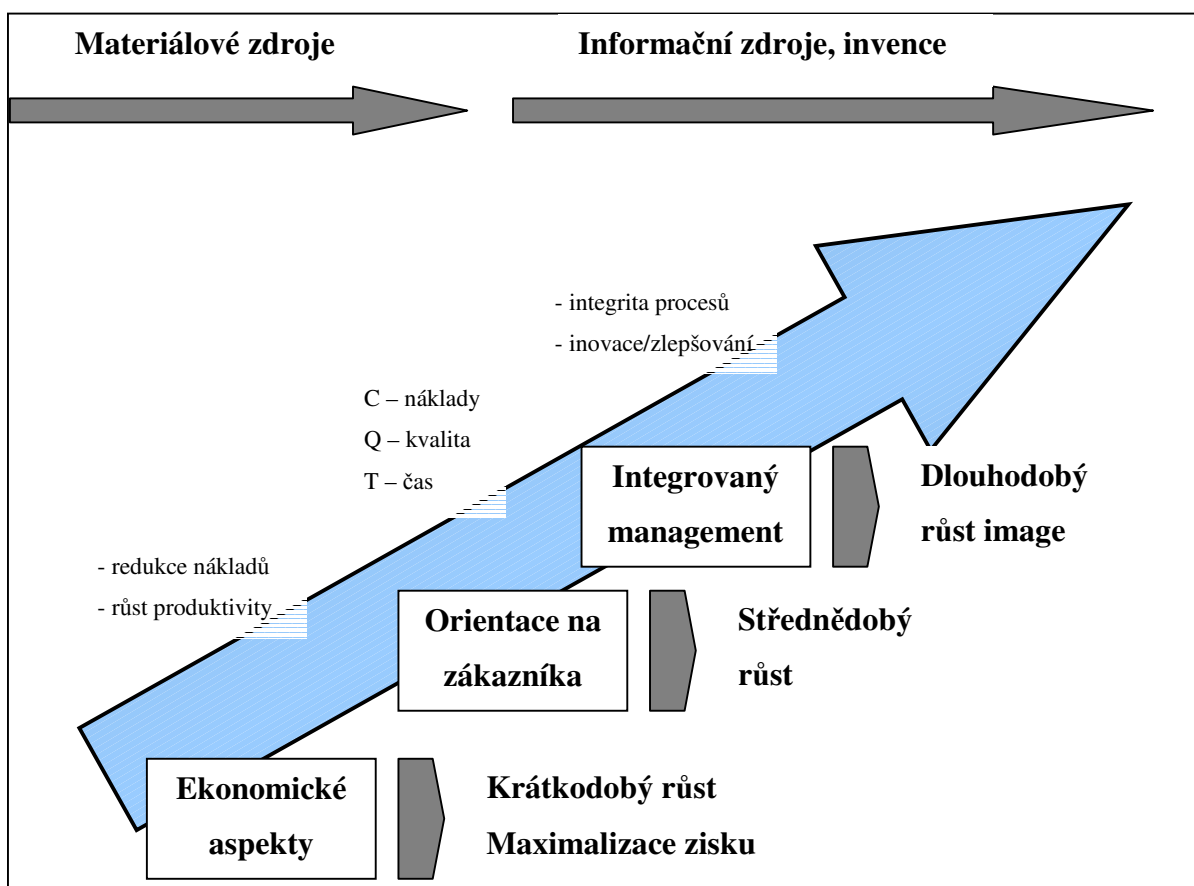
Vývojové stadium zdůrazňující ekonomické aspekty předpokládá orientaci na

- eliminaci všech pokut, penále, škod, ztrát, které nemají protipól v přínosech pro organizaci a navíc jsou v případě podnikatelských subjektů hrazeny z finančních prostředků po zdanění, takže koruna vynaložená na jejich úhradu se promítá do hospodaření spolu s daní;
- redukci nákladů tj. odhalování a eliminování zbytečných nákladů (značné rezervy v tomto úsilí představují obvykle režijní náklady);
- zvyšování produktivity, tj. na opatření, která zvýší výkonnost provozních i obslužných jednotek, zvýší využití existujících zdrojů organizace (kapitálových, materiálních, personálních) a jejich zhodnocení. [10, s. 356]

Obvyklými ukazateli, které se používají pro hodnocení ekonomických výsledků, mohou být různé ukazatele užívané k finanční analýze. Interpretace těchto ukazatelů se ovšem liší v závislosti na charakteru organizace.

Orientace na zákazníka

Stadium orientace na zákazníka sleduje dosažení střednědobých ekonomických cílů. Vychází se z předpokladu zvládnutí stadia ekonomických aspektů ve fungování organizace a její další vývoj je dále podřízen potřebám a požadavkům zákazníka (organizace řízená zákazníkem). Atributy konkurenční výhody lze obecně spatřovat:



Obr. 2: Schéma dynamiky vývoje firmy

Zdroj: [10, s. 357]

- v nákladech a následně v ceně, tzn. ve schopnosti nabízet příznivější cenu než konkurence;
- v kvalitě, tzn. ve schopnosti nabízet kvalitnější produkty či služby než konkurence;
- v čase, tzn. ve schopnosti pohotověji reagovat na požadavky zákazníků, nabízet kratší termíny apod.

Prosperita firmy již nevychází z priority vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit odběratelé, ale naopak ze zájmů zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Je zřejmé, že z pohledu uživatele (spotřebitele) budou nejlépe přijímány výrobky nebo služby, které jsou cenově přijatelné, co nejkvalitnější a pružně dodávané. Orientace na zákazníka je tak prostředkem zvýšení tržních podílů a upevnění postavení firmy na trhu.

Integrovaný management

Stadium označované jako integrovaný management vyjadřuje představu, jak by měla fungovat úspěšná firma v 21. století. Ačkoli v jednotlivostech se názory významných představitelů světového managementu liší, zásadní doporučení týkající se prosperity organizací na tohoto století, kdy se ve světové ekonomice dále prohlubuje fenomén globalizace, lze spatřovat ve dvou základních momentech:

- transformace provozní (výrobní) základny ve smyslu zhospodárnění, zvyšování kvality a zlepšování flexibility se stává trvalým procesem a je předpokladem udržování firmy „ve hře“. Cesty, jak dosáhnout trvalé způsobilosti a parity produkčních procesů, jsou různorodé. Řada podniků se spokojí s úsilím zaměřeným na redukci nákladů, jiné se zaměřují na „zeštíhlování“ výroby, některé organizace se uchylují k různým přístupům a technikám zvyšování produktivity (výkonnosti) firmy. Součástí tohoto transformačního úsilí je i implementace moderní výpočetní a komunikační techniky.
- nalézání a využívání takových atributů, které budou pro firmu znamenat konkurenční výhodu; ve většině případů tyto atributy jsou spatřovány ve

výrobních inovacích, dokonce se preferuje proaktivní inovační politika, zaměřená na inovace, které vyvolají a uspokojí nové potřeby zákazníků. [10, s. 354]

Perspektivní cestou ke zvyšování obrátu firmy není orientace na okamžitý růst zisku (prostřednictvím uvažované redukce nákladů), nýbrž orientace na dlouhodobé důchody prostřednictvím uspokojení potřeb zákazníků, rozšiřování tržních podílů, iniciace a implementace inovací (zvláště pak výrobních), hledání cest k zvyšování produktivity, integrity podnikových procesů a jejich trvalé zlepšování .

2.3 Strategické plánování

Strategii můžeme krátce definovat jako základní dokument, metodu konkurence nebo jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Podrobnější obecná definice pak říká, že strategie zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytčených cílů. [9, s. 48]

Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí postupů, které určují dlouhodobý výkon organizace. Zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu.

Strategický plán organizace je systematický přehled odpovědí managementu na 3 základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

Stanovení organizačních cílů

Organizační cíle jsou definice výsledků, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout. Organizacemi bývají nejčastěji sledovány tyto cíle:

- stálý zisk
- zvýšení efektivity při využívání stávajících výrobních faktorů (např. nižší náklady)
- spokojenost a rozvoj pracovníků

- jakost výrobků a služeb zákazníkům
- sociální odpovědnost
- vedoucí postavení na trhu
- maximalizace dividend nebo hodnoty akcií
- adaptibilita a flexibilita
- služba společnosti

Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů:

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.

Organizace většinou potřebují zdůvodnit svou existenci v očích veřejnosti, vlády, zákazníků. Svými cíli mohou přilákat lidi, kteří se s jejich cíli identifikují.

2. Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.

Cíle mohou obrátit pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou redukovat konflikty při rozhodování. Pokud všichni znají cíle, chápou lépe i dílčí rozhodnutí

3. Cíle stanovují standardy (kriteria) pro hodnocení výkonu organizace.

Bez cílů nemá organizace žádnou základnu pro hodnocení své úspěšnosti.

4. Cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize.

Sledování obecně definované vize je obtížné a proto málo motivující

Tab. 1: Obecné strategické alternativy

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILIZACE		KOMBINACE
Výrobky	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změnit, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
Trhy	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
Funkce	Urychlit vertikální integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se "zajatou" firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

Zdroj: [9, s. 50]

Znalost a stanovení organizačních cílů dává manažerům základ pro formulování strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie pro dosažení cílů na všech úrovních organizace.

Obecné strategické alternativy

Existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předcházejících. Tyto základní strategické volby jsou uvedeny včetně příkladů provedení v tabulce č.1.

Pro potřeby této práce se budeme věnovat pouze strategii expanze a stabilizace, jelikož strategie omezení (v žádné kombinaci s dalšími strategiemi) nepřinese žádané zvýšení obrátu firmy.

Stabilizace

Tuto strategii sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku a zlepšování efektivity současných činností. Management se uchyluje k této strategii zejména v těchto případech:

1. Organizace si vede dobře nebo aspoň tak sama sebe vnímá a management si není zcela jist tím, která rozhodnutí jsou toho příčinou. Proto se rozhodne pokračovat tak „jako vždycky“.
2. Stabilizace je méně riziková. Zejména velké či v minulosti úspěšné (spoléhající na už jednu úspěšnou strategii) organizace, se ke změnám odhodlávají obtížně.
3. Stabilizace je snazší a pohodlnější. Není třeba měnit rutinní postupy.
4. Prostředí je považováno za stabilní s nepatrnými hrozbami či příležitostmi.

Expanze

Tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o další výrobek nebo službu. Rozšiřují své působení na trzích nebo své funkce. Manažeri volí tuto strategii z následujících důvodů:

1. V nestálých průmyslových odvětvích může snaha o stabilizaci přinést v dlouhodobém výhledu zánik. Expanze může být v některých nestálých oblastech podmínkou přežití.
2. Motivace. Stabilizace sice přináší nižší riziko, ale také méně peněz a ocenění. Mnoho strategií má původ ve snaze manažerů o větší uznání a finanční ocenění.
3. Vnější tlak ze strany majitelů a akcionářů, kteří žádají vyšší výnosy ze svých investic.
4. Víra, že rychlé změny v okolním prostředí si expanzi vyžadují. Expanze sice většinou vede ke zlepšení výkonů organizace, ale při přeceňování nestálostí může vést k tzv. „růstu za každou cenu“, který vede k neefektivitě. [9, s. 51]

Další strategické alternativy

Z výše uvedených obecných strategií lze odvodit konkrétnější strategie, jak dosáhnout cílů organizace. V našem případě se jedná o zvýšení obrátu firmy. Tohoto cíle může být dosaženo např.:

Rozvoj trhu

Tato strategie spočívá v prodeji stávajících výrobků na nových trzích. Toho může být dosaženo vstupem do nových geografických oblastí. Organizace se může rozhodnout rozšířit svůj výrobek do dalších regionů země nebo třeba i do zahraničí. Jiná metoda rozvoje trhu spočívá ve využití celé škály nástrojů marketingové komunikace, která se obrací na nový soubor zákazníků, ačkoliv výrobek zůstává stejný nebo je jen „kosmeticky“ upraven.

Rozvoj výrobku

Strategie rozvoj výrobku zahrnuje modifikaci stávajícího výrobku nebo vývoj nového, který je velice podobný tomu stávajícímu. Tato strategie je užitečná pro ty organizace, které vyrábějí výrobky nebo služby s krátkým životním cyklem. Modifikace výrobku nebo služby nebo výroba příbuzných výrobků, či služeb umožňuje organizaci udržet si stávající zákazníky spokojené s výrobkem a současně oslovovat zákazníky nové.

Jak strategie rozvoje trhu, tak i strategie rozvoje výrobku umožňují manažerům maximalizovat jejich současné a budoucí přednosti bez podstatného posunu v jejich aktivitách. Z tohoto pohledu jsou tyto strategie považovány za alternativy s nejnižším rizikem a nejmenšími náklady.

Inovace

Inovační strategie vyžaduje vyvinutí nového výrobku na základě technologie výrobku stávajícího. Tato alternativa se liší od rozvoje výrobku tím, že motivem je „udělat“ ze stávajících výrobků zastaralé, nikoliv prodloužit jejich životní cyklus. Inovační strategie je jistě mnohem více riskantní než strategie rozvoje trhu nebo rozvoje výrobku. Ačkoliv je s inovační strategií spojeno vyšší riziko, umožňuje tato strategie zvýraznit své přednosti jako prostředek dosažení úspěchu na trhu. [9, s. 54]

2.4 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky

organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. [11, s. 105]

Pro tvůrce strategických plánů je užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Schéma SWOT analýzy:

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelění hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám¹

Analýza příležitostí a rizik - O - T

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Matice příležitostí

	Pravděpodobnost úspěchu	
Atraktivita	1	2
	3	4

Legenda:

1 ... příležitost nabízející nejvyšší užitek

2,3 ... zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivivity, nebo pravděpodobnosti úspěchu

4 ... malé, nebo nevyužitelné příležitosti

¹ [11, s. 107]

Matice rizik

Váha	Pravděpodobnost události	
	1	2
	3	4

Legenda:

1 ... nejvážnější riziko

2,3 ... potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko

4 ... malá rizika - možno ignorovat²

Analýza silných a slabých stránek (S - W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). Potom tedy výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy:

Matice vlivu (výkonu) a důležitosti:

		VÝKON	
		vysoký	nízký
DŮLEŽITOST	vysoká	Soustředit snahu	Udržet snahu
	nízká	Udržet snahu	Nízká priorita

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání

² [11, s. 107]

slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek. [11, s. 108]

Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Základní faktory ovlivňující **silné stránky** podniku:

- patenty
- speciální marketingové analýzy
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům
- nové inovativní produkty a služby
- umístění podniku
- nákladová výhoda
- jedinečné know-how
- kvalitní procesy a postupy
- nové technologie
- silná značka a reputace
- integrace do dodavatelského řetězce – supply chain

Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI nebo-li snažíme se o minimalizaci jejich vlivu.

Slabé stránky podniku:

- špatná marketingová strategie
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- nevhodné umístění podnikání
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům
- špatná kvalita produktů a služeb
- slabá reputace a značka
- vysoké náklady a nízká produktivita

U **příležitostí** stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme tuto oblast maximalizovat. Tak aby nám přinášela co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce:

- přiblížit přáním zákazníka
- zabývat rozvojem a využitím nových trhů (e-shopy, zahraniční trhy)
- snažit vytvářet strategické aliance, dojednávat fúze, využívat joint venture nebo venture kapitál či strategické partnerství
- zabývat oslovením nových zákaznických segmentů
- usilovat o uskutečnění nových mezinárodních obchodů
- snažit o odstraňování mezinárodních obchodních bariér
- věnovat možnosti outsourcingu některých podnikových procesů (outsourcing procesu předpovědi poptávky)

Poslední složkou SWOT analýzy jsou **hrozby** podniku, např.:

- nová konkurence na trhu
- cenová válka
- stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem nebo službou
- regulace trhu
- zvýšení tržních bariér
- zavedení zdanění na produkty nebo služby firmy

2.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje programový dokument, jehož podoba a účel se do jisté míry liší v závislosti na velikosti organizace. U velkých a středních organizací představuje podnikatelský plán jeden z typických praktických výstupů strategického managementu a je sestavován z následujících důvodů:

- Je to souhrnný dokument, jenž komplexně prezentuje záměry, kterých má organizace dosáhnout v určitém období. V této podobě slouží jako programový dokument pro statutární orgány a podklad pro formování taktických plánů.

- Slouží jako nástroj realizace závažných změn, jako základ pro rozhodování v případech, kdy organizace stojí před dalekosáhlými změnami, např. sloučením, rozdělením, uzavřením určitých útvarů apod.
- Je nástrojem pro posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti významné investiční akce; v případě jejího schválení/přijetí slouží podnikatelský plán jako projektový dokument pro realizaci a koordinaci jednotlivých aktivit. [10, s. 465]

Podnikatelský plán je sestavován před započítáním podnikatelských aktivit, v případě potřeby dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o bankovní úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje organizace a z mnoha dalších důvodů. Tvorba podnikatelského plánu má následující funkce a přínosy:

- Přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů a podporuje tak zvyšování výkonnosti organizace a její připravenosti pro budoucnost.
- Eliminuje mnoho potenciálních chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti (často díky komplexnějšímu sběru a lepší analýze dat).
- Při jeho zpracování se jeho tvůrce naučí procesu plánování, což je nutné pro dlouhodobé přežití organizace, a schopností reagovat na změněné podmínky.
- Je zdrojem informací o tom, kdy vznikne potřeba finančních prostředků, jak bude velká a jaký bude její časový horizont. To je důležité především proto, že podkapitalizování a nedostatek hotovosti jsou jedněmi z nejčastějších příčin zániku mnoha organizací.

Management se zároveň učí řešit finanční otázky:

- Sestavením plánu se obvykle zvýší důvěra v jeho realizovatelnost.
- Pomáhá zaměstnancům pochopit podnikovou kulturu a osvojit si ji.

Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu

K tomu, aby podnikání bylo úspěšné, se doporučuje respektovat během celé podnikatelského plánu následující zásady.

Orientace plánu na trh

V podnikatelském plánu je potřeba věnovat více prostoru tomu, jak a komu se výrobky nebo služby budou prodávat, než jejich technickému popisu. Je nutno mít kromě nápadu i představu, na kterém trhu se nacházejí potenciální zákazníci daného výrobku nebo služby a jak je tento trh velký.

Prokázání prodejnosti výrobku

Podnikatelský plán by měl zdůraznit alespoň jeden nebo dva prvky, které mohou být zdrojem komparativních výhod nebo které mohou výrazně zvýšit šance na prodejnost výrobku, a na ně se zaměřit a rozvíjet je. Zdroje těchto výhod poskytuje např. ochranná známka, autorské právo, patent. I když ani to není samo o sobě zárukou úspěchu.

Věrohodnost a průkaznost předpokladů

Všechny předpoklady, cíle a závěry uvedené v podnikatelském plánu musí být reálné a realizovatelné. Pokud si tvůrce plánu není jist, je nejlepší srovnání se stejnou nebo obdobnou organizací na základě co největšího množství skutečně spolehlivých dat. Výsledkem by mělo být, že každá skutečnost uvedená v plánu je zdůvodněna objektivními údaji.

Práce s rizikem

V každém bodě podnikatelského plánu existuje určitá možnost, že jeho realizace se bude lišit od původních záměrů nebo předpokladů. Tento fakt je nutno mít na zřeteli nejen při uskutečňování, ale již při jeho sestavování. [10, s. 468]

3. PŘEDSTAVENÍ FIRMY MATĚJOVSKÝ

Historie firmy

Po převratu v roce 1989 byl pan Matějovský postaven před rozhodnutí, zda setrvat v průmyslovém podniku coby vedoucí oddělení nebo zda se dát na soukromé podnikání.

Jelikož žije v Semilech, městě textilního průmyslu, považoval za výhodné této situace náležitě využít a rozhodl se vyrábět ložní povlečení. Začal podnikat jako fyzická osoba na živnostenský list.

Zaměstnal 2 švadleny a začal šít ložní povlečení z materiálů zakoupených od tehdejšího státního podniku KOLORA s.p., kterou potažmo zrestituoval původní majitel pan Hybler, respektive jeho vnuci.

Pan Matějovský byl nucen se rozhodnout, zda produkovat levnější materiály pro širší skupinu obyvatel za nižší náklady a nebo naopak kvalitnější produkty za vyšší ceny pro náročnější spotřebitele. Rozhodl se pro kvalitnější materiály, což se později ukázalo jako správná volba. Přestože se firma od svých počátků potýká se značnou konkurencí ve stejném odvětví, úspěšně působí na trhu a vydobyla si stále a prestižní místo v textilním průmyslu. Levnější produkcí se již zabývala podstatná část výrobců i obchodníků. Levnější materiály byly a stále jsou snadno dostupné ze zemí, jako Indie, Pákistán a dalších zemí dálného východu.

Jelikož na počátku 90. let byl trh v ČR kvalitní produkcí zcela nenasycen, zaznamenala firma prudký vzestup. V současné době společnost zaměstnává 25 zaměstnanců a je jedním z předních producentů v tomto oboru v naší zemi.

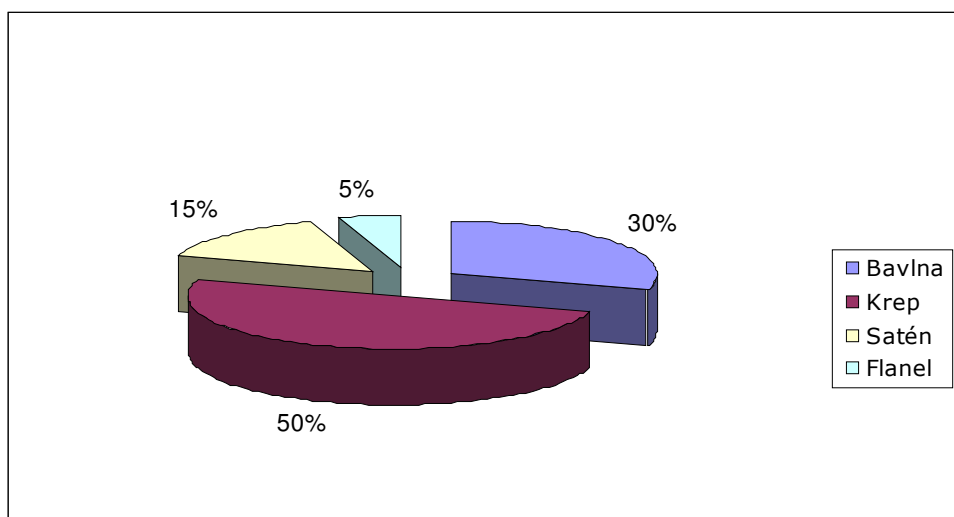
V roce 1993 koupil p. Matějovský budovu, ve které byl do té doby v podnájmu a roku 1994 ji zrekonstruoval a zřídil tam prodejnu bytového textilu, provozní haly a skladové prostory. Dne 1. 6. 1995 proběhla kolaudace a zároveň slavnostní otevření prodejny, kterého se zúčastnilo i vedení města Semily. Tato prodejna přispěla ke zlepšení obchodní

infrastruktury města. V dnešní době má prodejna sice zanedbatelný podíl na obratu firmy, přesto je velkým přínosem, neboť se zde testují novinky, které jsou uváděny na trh.

V roce 2001 byl zakoupen nový průmyslový objekt několikanásobně větší než byly stávající prostory. Výroba se tak logicky přesunula do nového objektu, kde je možnost větší kapacity produkce.

3.1 Činnost firmy

Firma se zabývá produkcí ložního povlečení bavlněného, krepového, saténového a flanelového. Struktura prodeje je patrná z obr. 3.



Obr. 3: Prodejnost různých provedení

Zdroj: Firemní podklady

Charakteristika bavlněné suroviny:

Hladká bavlna: z 90% dovoz z Ruska, USA, Indie. Krátkovláknenná, 130 gr/m²

Krep: krátkovláknenná bavlna, louhováním způsobené krepování, 130 gr/m²

Satén: egyptská MAKO bavlna, dlouhovláknenná, česaná, mercerovaná, 110 gr/m²

Flanel: silnější příze z bavlny, měkký omak způsobený počesáním, 165 gr/m²

Charakteristika produkovanych výrobků:

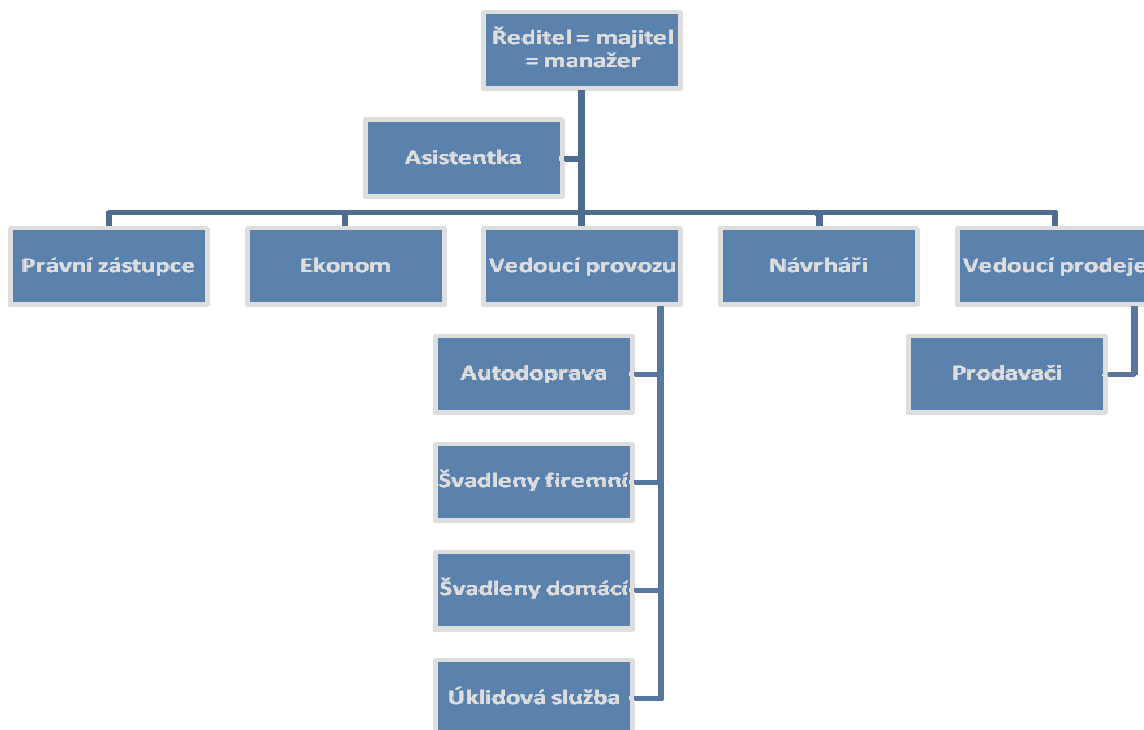
Firma se zaměřuje nejen na motivy dětské, ale i motivy pro dospělé. Provedení ložního povlečení je:

- v klasických rozměrech: polštář 70/90 cm, peřina 140/200 cm
- v prodloužených velikostech: polštář 70/90, peřina 140/220 cm
- ve francouzském provedení: polštář 70/90 cm, peřina 210/240 cm
- atypické rozměry: polštář 70/90 cm, peřina 200/210 cm
- v dětském provedení: polštář 40/60 cm, peřina 90/130 cm

Dále firma nabízí do každé sady i malé polštářky o velikosti 40/40 cm ke každému vzoru povlečení.

3.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je dána nevelkým počtem zaměstnanců, je velmi jednoduchá, což je předpokladem vzájemné dobré komunikace a spolupráce jednotlivých částí firmy.



Obr. 4: Organizační struktura firmy Matějovský

Zdroj: Firemní podklady

3.2 Analýza stávajícího stavu

Každé vedení společnosti se zabývá otázkou zvýšení obratu (následně tak zvýšení zisku) a jak toho dosáhnout a ne jinak je tomu i v této firmě. Jak je patrné z obrázku č. 5, došlo v letech 1999 až 2001 k velmi výraznému růstu obratu. Toto bylo způsobeno zavedením řady licencovaných výrobků. Od roku 2001 do roku 2004 se ale růst obratu téměř zastavil. Zdá se, že se trh nasýtil a proto bylo třeba hledat nové možnosti a způsoby, jak docílit opětovného růstu obratu. Od roku 2004 byly zavedené nové výrobkové řady a objem obratu opět vzrostl, což dokazuje, že potenciál firmy ještě není zdaleka vyčerpán.

Zvýšení obratu může být docíleno mnoha způsoby, např. rozšířením nabídky výrobků, zvýšením počtu velko- a malooběratelů, vstupem na nové trhy, nebo rozšířením služeb zákazníkům, či jinou dostupnou alternativou. Možnými návrhy řešení se budeme zabývat podrobněji v následujících kapitolách.

Již dříve podnikal pan Matějovský určité kroky pro zvyšování obratu firmy a rozhodl se zařadit do svého programu licenční výrobky. Provedl v časopisech (Žena a život, Bety, Květy) anketu, kde zadal čtenářům otázku, jaké dětské motivy by si přáli na povlečení.

Na 1. místě byl **Krteček a jeho kamarádi** od pana Zdeňka Milera.

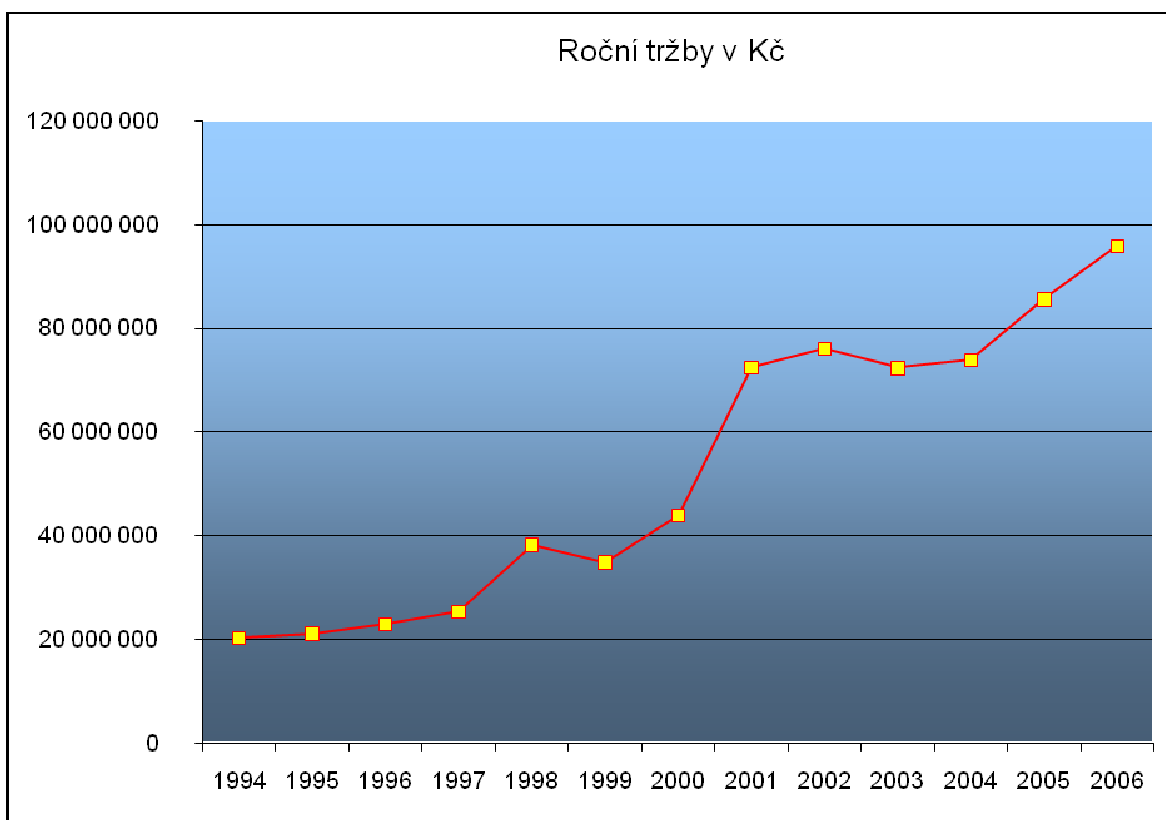
Na 2. místě byl **Ferda Mravenec** Ondřeje Sekory.

Na 3. místě byl **Křemílek a Vochomůrka** Zdeňka Smetany.

Na 4. místě byla **Maková Panenka** Gabriely Dubské.

Jako první motiv byl vybrán Krteček a jeho kamarádi. Začalo jednání s panem Milerem, jakožto autorem, jež bylo velmi náročné, ale nakonec i úspěšné. Uzavřeli spolu kontrakt na dobu 2 let za podmínek provize 10% z prodaného povlečení s Krtečkem, splatné čtvrtletně panu Milerovi. Povlečení s Krtečkem a jeho kamarády bylo velmi žádané a tvořilo v té době 20% obratu firmy. Později firma uskutečnila i provedení motivů Ferdy Mravence, Křemílka a Vochomůrky i Makové Panenky. V dnešní době produkuje i již zde navrhované řešení rozšíření řady licenčních tisků a to o Večerníčka Radka Pilaře a Šmouly licencované firmou Merchandising Prague.

Od roku 1995 se firma aktivně zúčastňuje Brněnských výstavních veletrhů (**BVV**), jarní veletrh spotřebního zboží **TEXPO**. Každoročně má firma Matějovský na tomto významném veletrhu svou expozici, kde představuje nejen své nejnovější dezény, ale i již zavedené řady výrobků. Přestože výstavní plocha není na veletrhu z nejdůležitějších, těší se vysoké návštěvnosti z řad obchodníků i běžných spotřebitelů. Společnost zde udržuje kontakty se stávajícími klienty, získává nové klienty, zakázky do budoucích období a v neposlední řadě udržuje prestiž společnosti.



Obr. 5: Vývoj obratu firmy Matějovský

Zdroj: Firemní podklady

V poslední době se snaží proniknout na trh s luxusním povlečením i další konkurenční firmy, což znamená určitou hrozbu pro výsadní postavení firmy Matějovský na tomto trhu. Konkurenční firmy zabývající se výrobou ložního povlečení sice nemají identický produkt, avšak částečně se jim daří získávat podíl v odvětví. Což může být způsobeno tím, že preference určité spotřebitelské skupiny se obrátila směrem k levnějším a tím pádem i

k méně kvalitním výrobkům. Se sílící kupní silou se však dá do budoucna předpokládat výrazný růst zájmu o luxusní zboží.

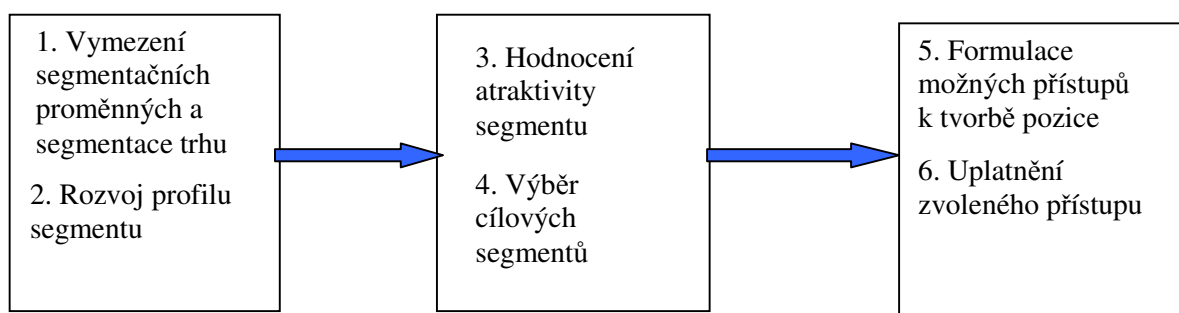
Přestože firma v posledních dvou letech dokázala poměrně výrazně zvýšit obrat, stále zdaleka není vyčerpán její tržní potenciál. Cílem této práce je navrhnout nějaká nová řešení, jejichž výsledkem by bylo zvýšení poptávky a tím pádem i zvýšení objemu výroby. Je nutno podotknout, že téměř polovina ročního obratu je vytvořena v předvánočním období a proto je třeba těmto sezónním výkyvům věnovat určitou pozornost.

4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ FIRMY

Aby bylo možno stanovit cíle podniku a následně sestavit efektivní plány, které povedou k jejich dosažení, je třeba analyzovat kdo je vlastně zákazníkem firmy. Zjištěním, jaký je typický zákazník, jaké jsou jeho požadavky na kvalitu, rychlost dodání a další jeho zvyky, je následně možné stanovit přesnější kroky, jak získat více nových zákazníků a současně udržet ty současné.

4.1 Segmentace zákazníků

Trh tvoří všichni potenciální zákazníci, kteří chtějí koupit určitý produkt, aby získali výhody vedoucí k uspokojení specifické potřeby či požadavku a mají peníze a čas účastnit se směny. V některých případech je trh dostatečně homogenní a podniku postačuje nabídnout jeden produkt nebo ucelenou řadu výrobků. Vzhledem k rozdílnosti potřeb a požadavků je populace jako celek málokdy vhodným trhem pro jeden výrobek. Lidé a podniky často vyhledávají rozdílné přínosy, kterými mají být uspokojeny jejich rozdílné potřeby a požadavky stejným typem výrobku. Celý trh pro danou výrobovou kategorii lze často rozdělit do několika odlišných **tržních segmentů**. Každý segment je vytvářen zákazníky, kteří jsou relativně homogenní ve svých potřebách, požadavcích resp. přínosech, které od výrobku očekávají. Každý segment vyhledává jiný soubor přínosů v rámci stejné výrobové kategorie. Každý podnik by si měl pečlivě definovat cílový trh, na který zaměří svou nabídku. Z toho vyplývají pro podnik tyto základní úkoly, viz obr. 6.



Obr. 6: Úkoly podniku při definování cílového segmentu

Zdroj: [12, s. 154]

Segmentace zákazníků je klíčem k rovnováze mezi příznivou zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka na straně druhé. Strategie segmentace správně integrovaná s oblastí poskytovaných služeb vytváří základní rámec pro zajištění maximálně možné spokojenosti zákazníků podle hodnoty, kterou tito zákazníci generují pro podnik.

Segmentace zákazníků se řídí následujícími aspekty:

- obrát generovaný zákazníkem
- náklady na získání a udržení zákazníka
- výsledný zisk na zákazníka

Na základě těchto aspektů lze vytvořit vícevrstevné rozdělení zákaznické báze zohledňující finanční přínosy, které každý zákazník představuje pro daný podnik v porovnání s ostatními zákazníky. Často firmy zjišťují (v souladu s Paretovým pravidlem), že malé procento jejich příjmově nejvýznamnějších zákazníků vytváří většinu zisku, zatímco podobné procento nejméně významných zákazníků generuje mizivé či dokonce záporné zisky³ Toto rozdělení zákazníků je základní, lze samozřejmě segmentovat do větší hloubky a větších detailů s pomocí specifických analýz týkajících se např. časových trendů, jednání individuálního zákazníka či kolektivního chování zákazníků.

4.2 Situace ve firmě

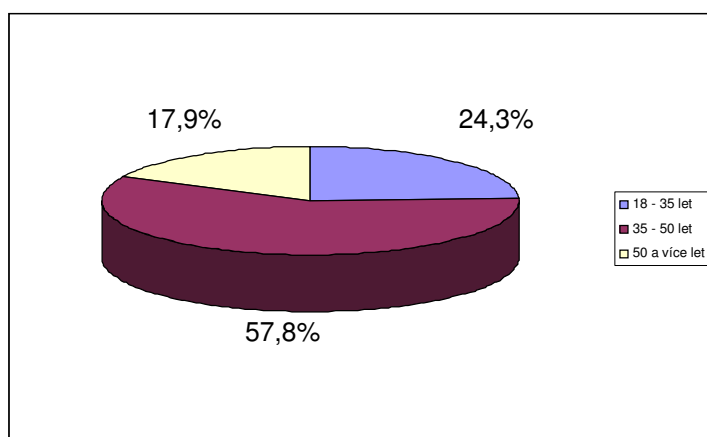
Jelikož hlavním distribučním kanálem je síť velkoobchodů, tak se hlavním zdrojem informací o zákaznících stala podniková prodejna v centru města Semily. Pro účely této práce byl proveden marketingový průzkum, jehož cílem bylo identifikovat typického zákazníka nakupujícího ložní povlečení. V průběhu jednoho týdne byly zaznamenávány následující informace o zákaznících:

³ Segmentace zákazníků. [online]. [cit. 2007-04-14]. Dostupné z:

<<http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>>

- věkové rozmezí
- pohlaví
- celková suma nákupu
- druh nakupovaného zboží

Z uvedeného průzkumu, kde bylo dotázáno 67 respondentů vyplynulo, že 95,6% nakupujících jsou ženy. Z věkových skupin 18 – 35 let, 35 – 50 let a 50 a více let je z 57,8% nejpočetnější skupina nakupujících žen středního věku (35-50 let). Mladé ženy tvořily celkem 24,3% a naopak ženy starší tvořily 17,9% všech nakupujících. Průměrná suma nákupu byla cca 1680,- Kč. Nejčastěji byly nakupovány 2 ks povlečení z krepového nebo bavlněného materiálu. 40% nakupovaného sortimentu představovalo dětské ložní povlečení (povlečení využívající licenční tisky).⁴



Obr. 7: Věková skladba nakupujících

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tohoto vzorku je možno usoudit, že typickým zákazníkem bude žena středního věku, která nakupuje povlečení a další doplňky pro celou rodinu. Muži se tomuto odvětví téměř zcela vyhýbají. Tato skupina je velmi atraktivní, jelikož ženy většinou v domácnostech rozhodují o tom, co se bude kupovat (případně za kolik Kč).

Druhou silnou skupinou zákazníků jsou mladší ženy, které kupují povlečení již ne jenom jako spotřební zboží, ale i jako stylový doplněk do domácnosti. V neposlední řadě také

⁴ Vlastní zdroj

nakupují povlečení pro své malé děti, které je sice dražší než u konkurujících firem, ale dětmi je díky známým pohádkovým motivům žádané.

Vzhledem k tomu, že je povlečení vhodným dárkem, projevují se velmi silně sezónní výkyvy v poptávce. V období před Vánoce dochází k nárůstu objemu prodeje až o 400%. Firma už s těmito výkyvy dlouhodobě počítá a zvyšuje již od letních měsíců jak výrobu, tak skladové zásoby.

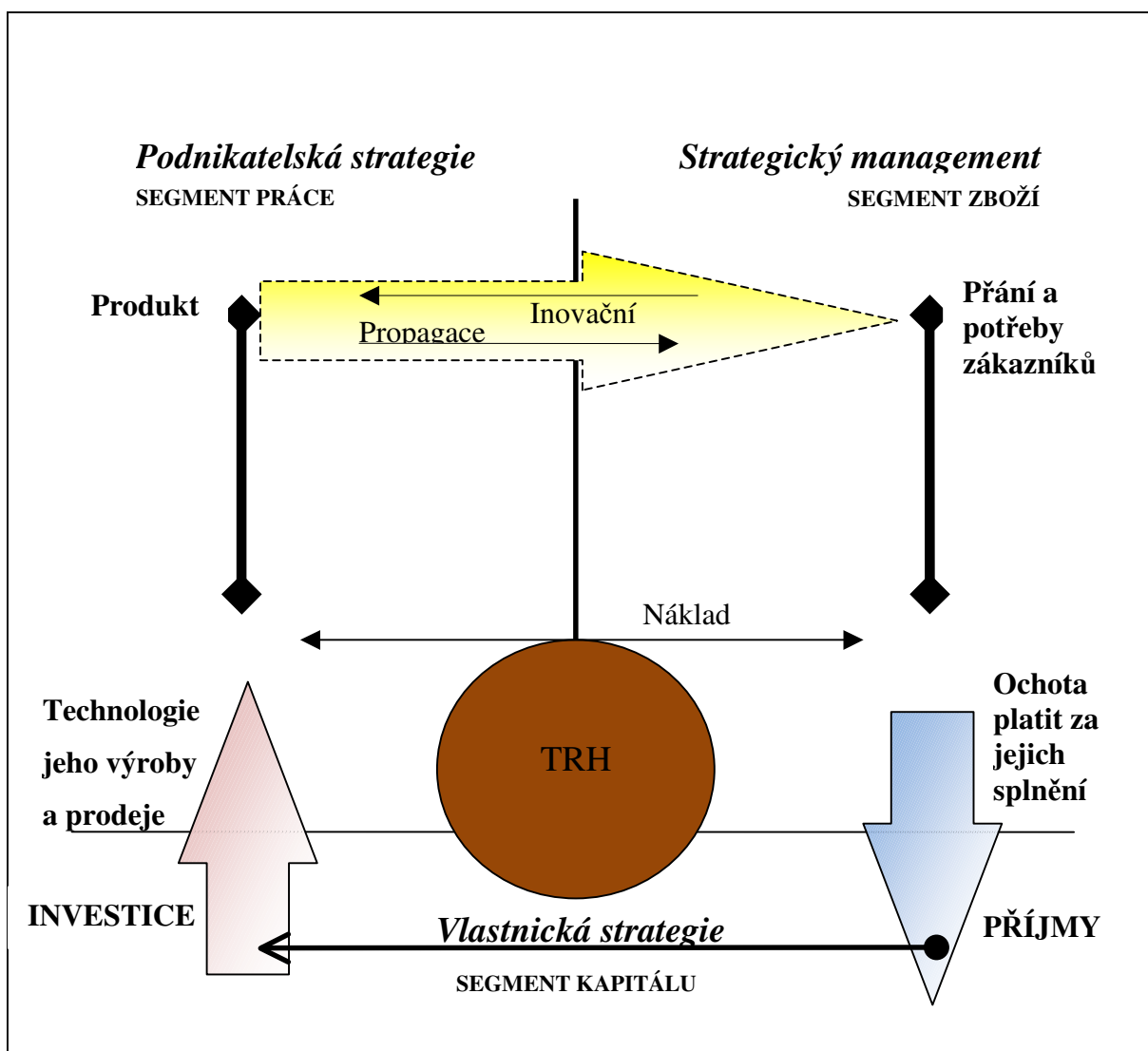
5. POTENCIÁL VSTUPU FIRMY NA NOVÉ TRHY

Jednou z navrhovaných variant uvedených v praktické části, jak zvýšit obrat firmy, je vstup na zahraniční trhy. Orientace na zahraniční odběratele se jeví jako určitá možnost jak účinně zvýšit a podpořit prosperitu firmy.

Rozhodování o vstupu na zahraniční trhy je bezesporu závažnou záležitostí. Podnik riskuje, že celá operace nebude úspěšná a investované prostředky přijdou v niveč. Možností jak vstoupit na nové trhy je mnoho, záleží do jaké míry má být nový trh penetrován, zda se přesune i výroba, či zda bude využito domácí základny.

5.1 Koncepce globální obsluhy trhu podnikatelským subjektem

Reakce podnikatelských subjektů na změny vnějších podmínek se musí týkat všech jimi zabezpečovaných podnikatelských aktivit a současně být realizována všemi zájmovými skupinami, podílejícími se nějakým způsobem na těchto aktivitách. Především se jedná o vlastníky a s nimi provázané investory, manažery a zaměstnance firmy, dodavatele i odběratele podnikatelským subjektem – firmou- nabízených produktů a také o zákazníky, kterým jsou tyto produkty určeny. Aby v tomto svém úsilí o účelnou a komplexní obsluhu trhu podnikatelský subjekt uspěl, musí se všichni, kdo rozhodují o jednotlivých aspektech výkonu podnikatelských aktivit firmy, řídit koncepcí globální obsluhy trhu, představené schematicky na následujícím obrázku.



Obr. 8: Schematická představa koncepce globální obsluhy trhu
Zdroj: [13, s. 228]

Zdrojem výnosů z hospodaření – z realizace prováděných podnikatelských aktivit – každého podnikatelského subjektu, každé firmy, jsou příjmy získané od zákazníků, kteří aktivně projeví ochotu platit za uspokojení svých potřeb, přání a požadavků nákupem firmou nabízených produktů.

Výnosy z podnikatelských činností jsou finančním zhodnocením kapitálových investic, které vlastníci museli do podnikání firmy vložit ještě předtím, než mohla potenciální klienty oslovit nabízenými produkty. Vynaložené investice musí nejenom pokrýt náklady

na zajištění výroby a prodeje nových produktů, ale musí investorům také přinést zisk – zhodnocení do podnikání vloženého kapitálu.

Aby nabízené produkty vzbudily zájem zákazníků, musí být pravidelně inovovány v souladu s tím, jak se mění potřeby a přání předpokládaných zákazníků a tyto nové produkty musí být také účelně propagovány, aby se zákazník včas dověděl o výhodách, které může získat jejich pořízením. Cena, kterou je zákazník ochoten za pořízení nabízených produktů zaplatit, nesmí být proto vyšší, než náklady vynaložené na jejich tvorbu a distribuci.

V uzavřeném cyklu oběhu investic, produktů a výnosů lze v souladu s provedenou analýzou podnikatelských aktivit firmy vymezit tři základní segmenty bezprostředního okolí trhu:

Segment kapitálu, na kterém dominují vlastníci a ve kterém dochází k přeměně realizovaných příjmů na investice do dalšího podnikání firmy. Cíle sledované vlastníky jsou na tomto segmentu specifikovány jimi přijatou – vlastnickou – strategií, kterou se řídí investování do rozvoje podnikatelských aktivit firmy. Na tomto segmentu se v případě vstupu na zahraniční trh bude podílet i firma Matějovský, jelikož bude investovat finanční prostředky získané aktivitou firmy na domácím trhu. Cílem tak v úvodních fázích nebude přímo založení zahraniční pobočky (či velkoskladu nebo dokonce výrobního podniku), ale získání podílu na zahraničním trhu. V pozdější fázi bude důležité, aby se investice majiteli firmy vrátila a on mohl investovat v jiných geografických či výrobních oblastech.

Segment práce, ve kterém jsou investice vlastníků materializovány vytvářením nových produktů, které musí potenciálním zákazníkům nabídnout nějakou výhodu, hodnotu pro kterou se nabízené produkty rozhodnou koupit. Na tomto segmentu dominují manažeři, kteří zajišťují účelné a efektivní působení zaměstnanců při postupu k cílům firmou prováděných podnikatelských aktivit, které jsou stanoveny podnikatelskou strategií firmy. Podnikatelská strategie firmy je při respektování vývoje v okolí vždy determinována realizací inovačních programů.

Ve firmě Matějovský se slučuje role vlastníka a výkonného manažera. Je to logicky dáno jako velikostí firmy, tak její právní strukturou (neexistuje zde rozpor mezi vlastníky akcií a managementem firmy). Je tedy čistě na panu Matějovském, aby stanovil strategii firmy a následně podniknul kroky k jejímu plnění.

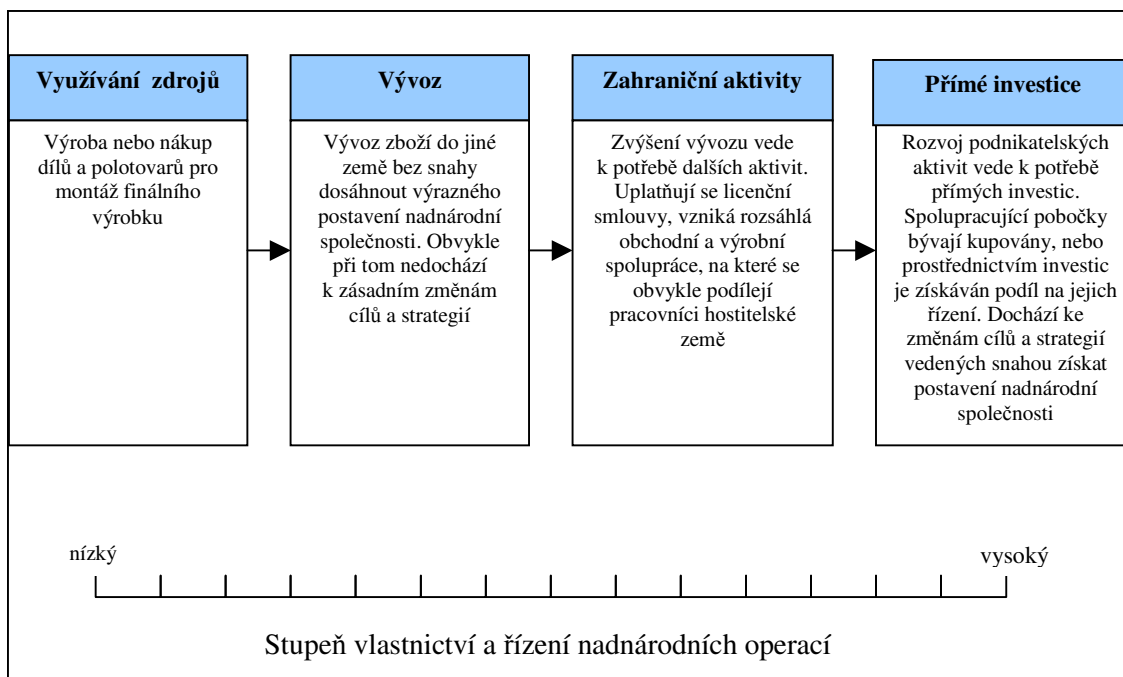
Segment zboží, na kterém dominují zákazníci a velikost výnosů firmy prodeje jim nabízených produktů je závislá na tom, do jaké míry firma dokáže úspěšně implementovat svou podnikatelskou strategii v konkrétních podmínkách různých trhů při provádění jednotlivých programů jejího strategického managementu, při jejichž koncipování je především zohledněno pojetí marketingové strategie firmy jako nosného východiska pro globální usměrňování všech jejích podnikatelských aktivit. [14, s. 87]

Volba zahraničních trhů

Při výběru zahraničních trhů je důležité zvažovat perspektivy jejich vývoje. Mnoho nadnárodních společností se shoduje v tom, že je třeba brát v úvahu velikost stávajícího i potenciálního trhu, sociální úroveň obyvatelstva a obtížnost vstupu na daný trh. Při posuzování posledního kritéria je třeba zvažovat geografickou polohu země, jazykové bariery, postoj vlády k zahraničním firmám a dostupnost kvalifikovaných pracovníků. Také celkové posouzení kulturního, ekonomického a politického prostředí hraje při volbě zahraničního trhu nezanedbatelnou roli.

Způsob vstupu na zahraniční trh

Po výběru cílového zahraničního trhu a volbě produktů potřebuje firma určit způsob vstupu na tento trh. Lze použít 4 strategie, mezi nimiž existují logické sekvenční vazby. Jednotlivé strategie se vzájemně liší stupněm vazby se zahraničním prostředím.



Obr. 9: Formy vstupu na zahraniční trhy

Zdroj: [10, s. 257]

Firma uvedená v praktické části volí vývoz jako jedinou možnou variantu vstupu na zahraniční trhy. V další části se tedy budeme přímo zabývat touto alternativou. Ostatní výše popsané varianty jsou vhodné spíše pro velké podniky, pro malou nebo střední firmu s relativně malou kapitálovou základnou a s velmi omezenými lidskými zdroji. Je vhodné postupovat po malých krocích, postupně navyšovat objem prostředků určených na budoucí investice a také postupně navyšovat počet pracovníků ve firmě. Další výše jmenované možnosti ale rozhodně nejsou vyloučeny do budoucna. Zvláště, pokud se bude firmě dařit a bude se rozrůstat i na domácím trhu.

Vývoz

Vývoz reprezentuje prodej zboží na zahraničních trzích bez toho, že by zde byly budovány nebo využívány výrobní kapacity. Vývoz zahrnuje marketingovou komunikaci, příjem tržeb, úvěrování zboží a distribuci zboží. Často jsou pro zabezpečení uvedených úkolů využívány zprostředkovatelské firmy v hostitelských zemích. Mezi ně patří i prodejní zástupci, kteří dostávají zboží do komisního prodeje, zatímco domácí firma zabezpečuje dopravu zboží a obstarává nutnou vývozní administrativu. Zprostředkovatelem může být

také specializovaná exportní společnost, která za poměrně velký poplatek zabezpečuje veškeré činnosti s vývozem zboží spojené (získání dovozních povolení, zabezpečení obchodních smluv, vyhotovení průvodních dokladů). Jakmile si však domácí firma na obchodování se zahraničními partnery zvykne, začíná obvykle uvažovat o tom, že si v hostitelské zemi vybuduje své vlastní zastoupení.

Menší společnosti mají zájem o vývoz svého zboží ještě z jednoho důvodu. Export totiž představuje nejméně komplikovanou a nejméně rizikovou strategii vstupu na zahraniční trh. Tato strategie nevyžaduje žádné zásadní změny v poslání firmy, ani v jejích strategiích a cílech, protože veškerá produkce se vyrábí doma. Nastanou-li v hostitelské zemi nějaké potíže, může firma tuto zemi bez problémů opustit. Relativní jednoduchost vývozní strategie proti ostatním způsobům vstupu na zahraniční trhy vyhovuje i malým firmám, které obvykle nemají velké kapitálové rezervy.

Přesto je možné tvrdit, že vývozní strategie představuje stále poměrně odvážný způsob podnikání. Používá-li vývozní organizace zprostředkovatelskou firmu v hostitelské zemi, má velmi malou kontrolu nad celkovou exportní situací (zejména pokud se týče distribuce, propagace a cen produktů). Vyváží-li firma své zboží do více zemí, musí zvládat větší množství jazykových bariér, celních a daňových opatření, dovozních inspekcí, distribučních problémů a často i časových rozdílů. [10, s. 258]

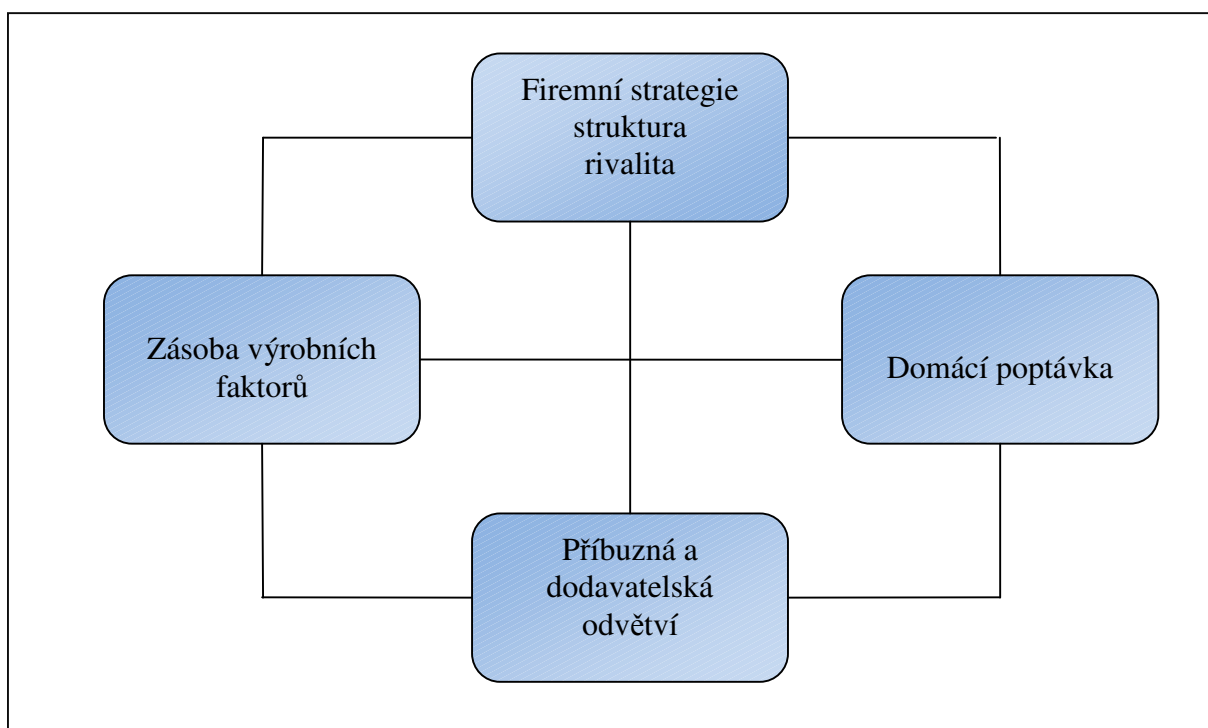
5.2 Získávání mezinárodních konkurenčních výhod

V manažerské literatuře se v této oblasti setkaly s velkou odezvou zejména práce M. E. Portera, které výrazně ovlivnily manažerské myšlení. Porter si uvědomoval nové paradigma a soustředil se na stimulování konkurenceschopnosti. Veškeré své úvahy proto neustále odvíjí od konkurenční pozice, ať již jde o jednotlivý podnik či celou ekonomiku, a její dlouhodobé posilování.

Odpověď na otázku, na čem závisí schopnost jednotlivých ekonomik a jejich podniků prosadit se na zahraničních trzích a v mezinárodní soutěži hledáme v tzv. domácí základně – čtyřech široce definovaných faktorech charakterizujících domácí podnikatelské prostředí.

Domácí základna – domácí diamant – je tvořen:

- zásobou výrobních faktorů,
- charakterem domácí poptávky,
- existencí příbuzných a dodavatelských odvětví,
- firemní strategií, strukturou a rivalitou.



Obr. 10: Domácí základna – domácí diamant

Zdroj: [13, s. 130]

Obecně je možno říci, že zásoba výrobních faktorů představuje přírodní zdroje, pracovní sílu a infrastrukturu. Podle M. E. Portera není národní prosperita přímo odvislá od vybavenosti země výrobními faktory tak, jak to učí teorie komparativních výhod. Výrobní faktory typu přírodních zdrojů či levné pracovní síly dnes nevytvářejí dlouhodobou konkurenční výhodu národa. Aby určitý faktor vedl k trvalejší výhodě, musí být značně

specializovaný a tím obtížně nahraditelný vzhledem ke své jedinečnosti. Země musí mít dostatek vzdělaných kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni přijít s novým způsobem výroby nebo technologií. Nejvýznamnějším hnacím prvkem hospodářského růstu se stávají tzv. „high knowledge“ – vysoké znalosti – produkované vědecko – inženýrskými mozkovými trusty – „think tanks“. Z pohledu firmy Matějovský je tato část Porterova diamantu dostatečně zajištěna. Vzhledem k tomu, že tato firma není velkým průmyslovým gigantem, ale spíše regionálním hráčem, není nutno mít obavy o dostatek zdrojů a to jak po stránce výrobních faktorů, tak i po stránce pracovní síly. Jistým rizikem je závislost firmy na jediném majiteli, který představuje „know how“ a celou hybnou sílu rozvoje.

Charakter domácí poptávky jako další faktor domácí základny se týká náročnosti a sofistikovanosti domácích odběratelů a zákazníků, celkové životní úrovně, ale také životního stylu a hodnotové orientace společnosti. Je-li domácí trh a zákazník náročný a je obtížné ho uspokojit, z dlouhodobého hlediska to pozitivně ovlivňuje i mezinárodní konkurenceschopnost ekonomiky. Hodnoty uznávané v jedné zemi se postupem času mohou stát univerzálními, resp. jejich důležitost se může přenést i do druhých zemí. Domácí výrobci tak mohou získat časový náskok před zahraničními konkurenty, kteří teprve hledají příslušná řešení. Na českém trhu je v oboru ložního povlečení poměrně silná konkurence. Do doby masivního nástupu maloobchodních řetězců existovala silná konkurence mnoha malých firem. I tehdy měl však trh svého leadera, který však byl zaměřen na jiný segment trhu než firma Matějovský. Aby se firma u nás prosadila, tak zvolila strategii dražší výrobní řady, která osloví náročnější klientelu. Navíc byla zahájena nabídka povlečení se známými motivy, které si též získaly velkou oblibu. Daná strategie se ukázala úspěšnou a v současné době není na trhu v tomto segmentu výraznější konkurent.

Následuje třetí faktor domácího diamantu, který je pro firmu Matějovský téměř okrajový – existence příbuzných a dodavatelských odvětví. Okrajový je proto, že je zaměřen na domácí dodavatele, kteří jsou sami nuceni čelit konkurenci a pokud jsou zapojeni do mezinárodního podnikání, tak jsou sami konkurenceschopní na světovém trhu. Firma Matějovský se věnuje výrobě kvalitního povlečení, jehož základem je kvalitní látka, proto

již dnes nakupuje většinu materiálu v zahraničí (především v Rusku a Turecku). Zahraniční dodavatelé jsou schopni dodat zboží v kvalitě, které zatím v ČR není nikdo schopen dosáhnout. Samozřejmě určitá menší část materiálu je nakupována i od českých firem, nicméně to je poměrně zanedbatelná část (a jedná se spíše o doplňkový materiál, nikoli o základní látky)

Čtvrtý faktor domácí základny, domácího diamantu – firemní strategie, struktura a rivalita – se pak týká úrovně řízení podniků, zejména správy korporací, úrovně jejich strategického řízení, ale také míry konkurence v rámci určitého odvětví, organizace trhu a samotného podnikatelského prostředí, které nedovolí podnikům „zlenivět“ a chovat se neefektivně. V podmínkách malé firmy je řízení vloženo v podstatě do rukou majitele firmy, i když i pro cca 50 zaměstnanců je potřeba vytvořit takové podmínky k práci, aby vše celá firma jako celek byla pružná, spolehlivá, vyráběla kvalitní výrobky a byla stále o krok před konkurencí, tak jak je tomu ve firmě Matějovský.

Jak bylo zdůrazněno v předchozím textu, hyperkonkurence se nesoustřeďuje pouze na jakost a cenu produktů. Konkurenční výhodou se stává samotný systém řízení podniku a jeho schopnost adaptovat se na rychle se měnící nelineární požadavky trhu, především produkovat zásadní inovace, které přinášejí kvalitativní pokrok. Můžeme zdůraznit především význam strategického řízení, podnikové kultury a lidského kapitálu jako zdrojů intelektuálního potenciálu podniku.

Organizace mezinárodních podniků

Tři fáze internacionalizace podnikání a jejich projevy v organizaci a strategii

Vnitřní organizace mezinárodně činných podniků je závislá především na stupni internacionalizace činnosti a mezinárodní strategii, kterou společnost uplatňuje. Jde především o to, do jaké míry je firma stále ještě orientovaná na domácí trh a od něj především odvozuje své zdroje, nebo zda v rozhodování převažuje orientace na trhy zahraniční a zdroje jsou čerpány z globalizované světové ekonomiky. Míru internacionalizace lze vyjádřit zejména podílem výkonů realizovaných v zahraničních

jednotkách na celkovém výkonu firmy, případně podílem zahraničních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců, procentem zisku vytvořeného v zahraničí, podílem zahraniční účetní hodnoty na celkové účetní hodnotě firmy nebo také jednoduše počtem zemí, v nichž má firma své zastoupení.

Samotný proces internacionalizace činnosti probíhá obvykle několika typickými vývojovými fázemi:

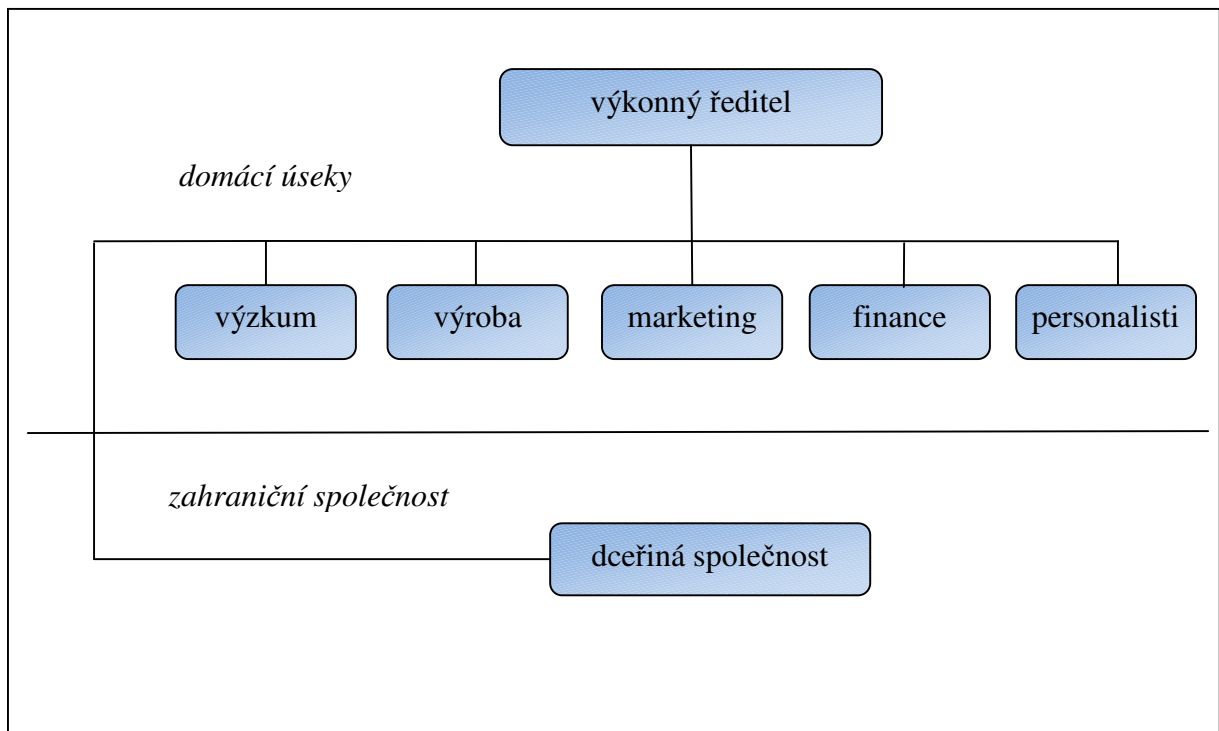
- založení zahraniční dceřiné společnosti,
- začlenění zahraničních aktivit do mezinárodní divize, která existuje vedle divizí domácích,
- vytvoření globální organizace.

Add 1. První fáze internacionalizace – založení zahraniční dceřiné společnosti

Rozhodne-li se podnik pro občasný vývoz svých výrobků, zřizuje obvykle nejprve funkci exportního a importního manažera. S rozšiřováním např. vyvážené výrobní řady a s růstem kvantity a různorodosti zahraničně obchodních operací se postupně export / import může stát samostatným úsekem přímo podřízeným výkonnému řediteli. V tomto raném stádiu internacionalizace představují zahraničně obchodní operace jen určitý doplněk domácí činnosti, který může napomoci ziskovosti, ale pro tvorbu výkonů není rozhodující. Pro samotnou realizaci obchodních operací jsou využívány různé typy prostředníků.

Významnějším krokem ke skutečnému vzniku MNC (a multinational corporation) je přenesení určitých výkonných provozních činností do druhé země a založení zahraniční dceřiné společnosti. Většina firem začíná tím, že do druhé země přenesou prodej, vytvoří tu např. vlastní velkoobchod a vlastní distribuční kanály. Pro rozšíření odbytu jsou většinou vybírány země, které jsou geograficky blízké a trhy, na nichž bude možné bez většího přizpůsobování nabízet výrobky, které jsou stále primárně vyráběny pro domácí trh. Zahraniční trh slouží především jako rozšíření odbytiště a zdroj dodatečných výnosů. Přizpůsobení zahraničnímu trhu spočívá především v prodejním marketingu.

Zahraniční dceřiná společnost pracuje na principu „profit centra“, tzn. je hodnocena podle vytvořeného zisku, resp. návratnosti vložených prostředků („investment-centrum“).



Obr. 11: Zahraniční dceřiná společnost

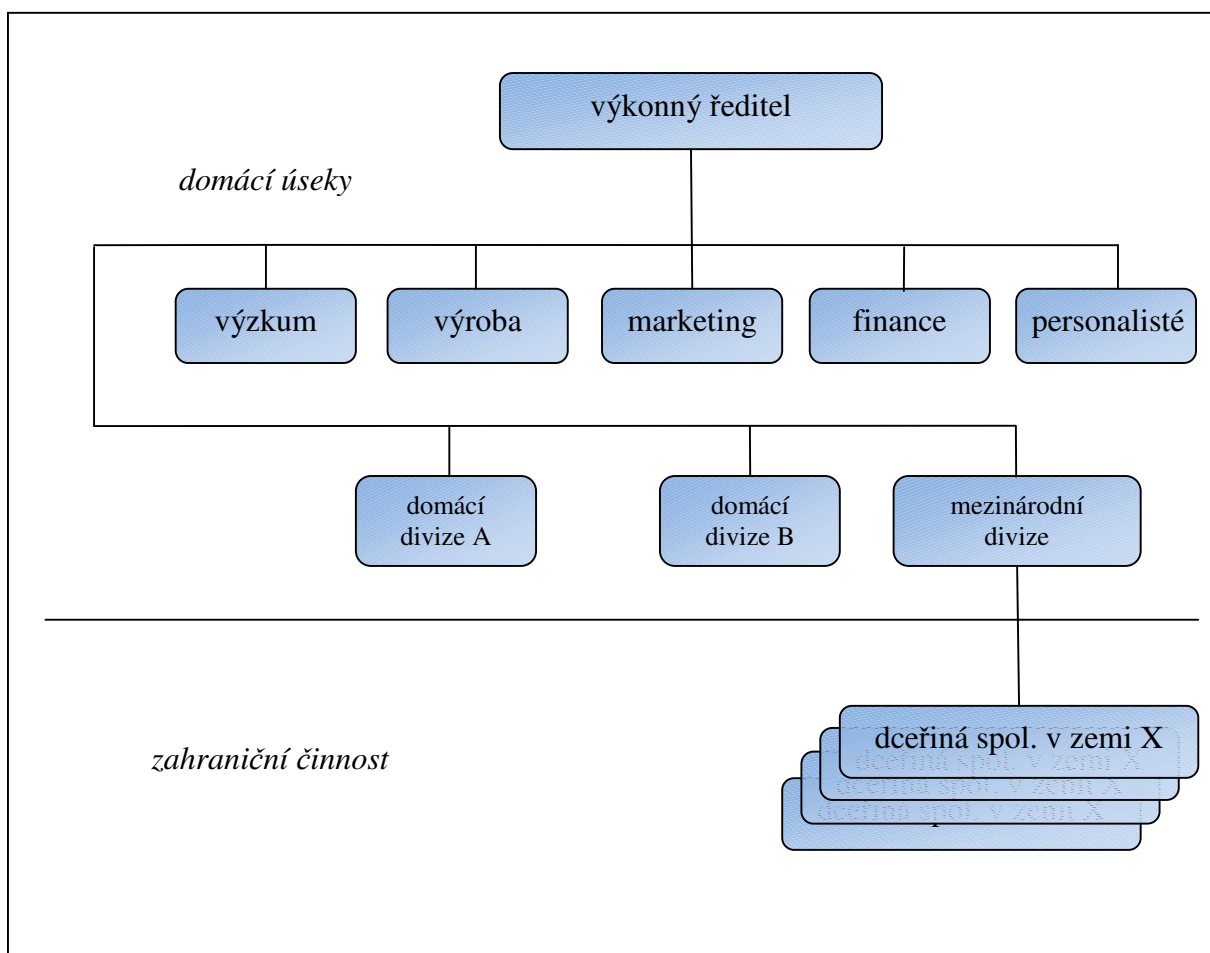
Zdroj: [13, s. 133]

Add 2. Druhá fáze internacionalizace – mezinárodní divize

V další fázi internacionalizace se začíná význam zahraničních aktivit vyrovnávat s činností domácích. Společnost přesouvá na zahraniční trhy nejenom odbyt, ale také některé výrobní činnosti. Obvykle jde nejdříve o méně náročné výrobní operace s nízkou přidanou hodnotou. Rozsah zahraničních aktivit se zvětšuje natolik, že je účelné seskupit zahraniční dceřiné společnosti do tzv. mezinárodní divize.

Vedoucí mezinárodní divize je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, tzn. za tvorbu a realizaci mezinárodní strategie, analýzu mezinárodních příležitostí, za koordinaci domácích a zahraničních operací, navrhuje rozložení zahraničních investic.

Rozhodování o domácích a zahraničních aktivitách (zejména investicích) zůstává v této fázi vývoje do značné míry oddělené a probíhá podle různých kritérií. Výzkum a vývoj nových výrobků a technologií je stále orientovaný spíše na domácí trh a domácí základna zůstává hlavním hnacím motorem podnikání. Vytvoření specializovaných týmů, které se věnují pouze zahraničním trhům, ovšem umožňuje významný kvalitativní posun směrem k dokonalejšímu pochopení zahraničních příležitostí a potřeb zahraničních zákazníků.



Obr. 12: Mezinárodní divize

Zdroj: [13, s. 134]

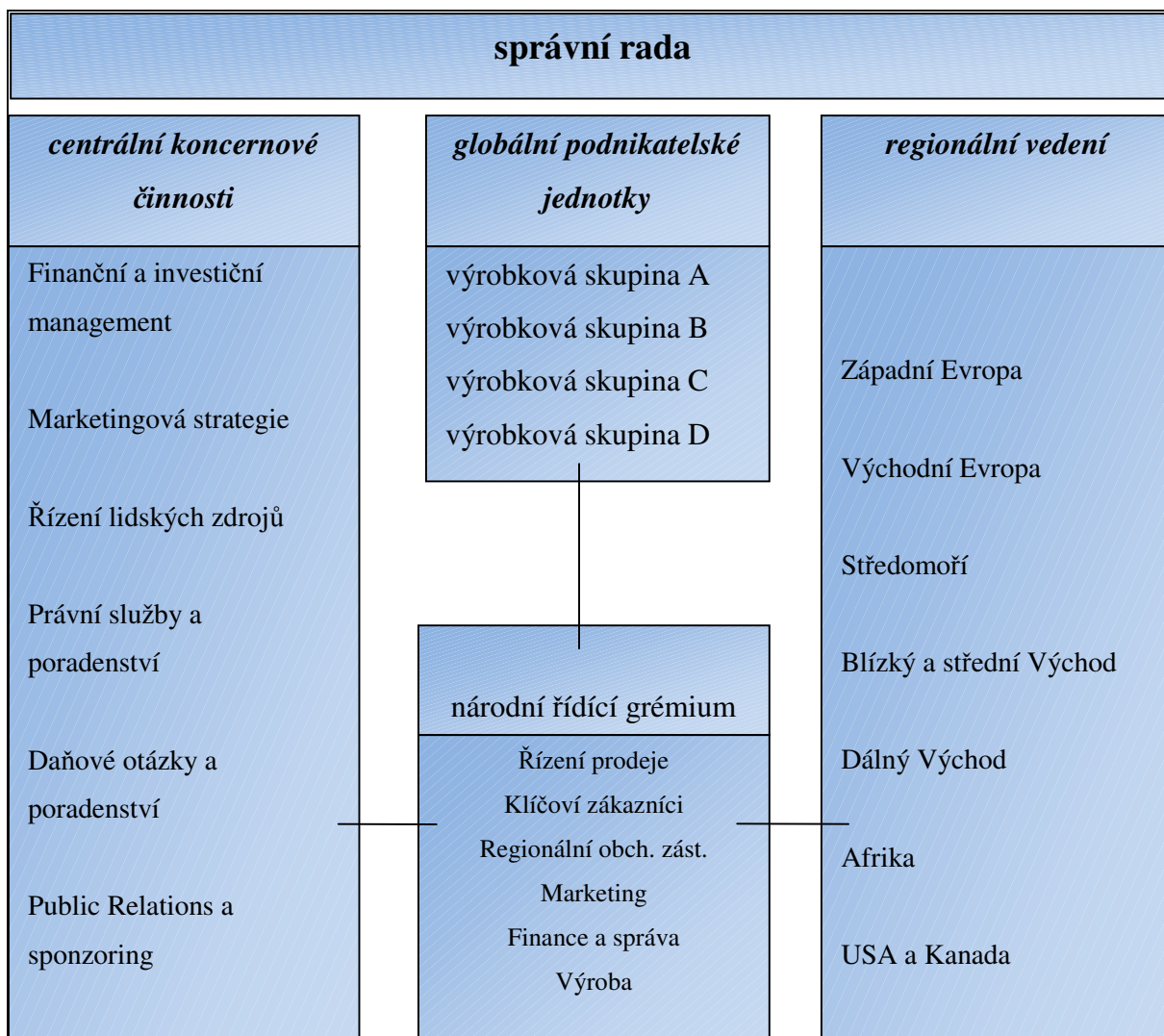
Add 3. Třetí fáze internacionalizace – globální organizace

Globální organizace představuje stádium, kdy se organizační struktura přizpůsobuje vysoce integrované firemní strategii. Vedení společnosti nediferencuje mezi domácími a zahraničními činnostmi, ale přistupuje k oběma naprosto rovnocenně, posuzuje je podle stejných kritérií. Světový trh je tu chápán jako jeden celek a veškerá rozhodnutí jsou činěna s ohledem na tento světový trh a efektivnost korporace jako celku.

Z organizačního hlediska má globální struktura vícedimenzionální podobu, která kombinuje:

- globální strategické podnikatelské jednotky vytvářené na centrální úrovni pro celou korporaci,
- regionální centrály a místní vedení, jehož úkolem je rozvíjet místní trh a pečovat o pozici na tomto trhu,
- centrální funkce korporace, jejichž úkolem je formulovat strategická rozhodnutí s ohledem na potřeby a zájmy celé korporace,
- centra sdílených služeb, které jsou s relativně nižšími náklady a přitom rychle a kvalitně poskytovány jednotlivým dceřiným společnostem.

Tento způsob organizace umožňuje skloubit globální strategii vytvářenou pro světový trh s lokálním pohledem, s řízením rozvoje místního trhu. Jde tedy o synergickou strategii, kdy se na centrální úrovni vytváří podnikatelský koncept používaný pro celou korporaci, úlohou lokálního vedení je pak rozvíjet místní trh a pečovat o pozici na něm.



Obr. 13: Vícedimenzionální (hybridní) globální struktura

Zdroj: [13, s. 135]

5.3 Možnosti firmy Matějovský v oblasti vstupu na nové trhy

Především je nutno říci, že firma se zhruba 50-ti zaměstnanci a obratem do 100 mil. Kč nemá reálně šanci se během chvíle stát významným hráčem na globálním trhu. Není ale vyloučeno, že jí jednou nebude. Nejprve je ovšem nutno sestavit plán, jak tohoto cíle dosáhnout.

Jak bylo popsáno výše, prvním krokem k internacionalizaci podniku je export výrobků na zahraniční trhy. V současné době je v silách firmy uspokojit poptávku jak na domácím trhu, tak i na trhu v okolních zemích (Německo, Polsko, Slovensko, Rakousko a Maďarsko). Ve všech těchto zemích je možno vybudovat distribuční velkosklady, které by sloužily místním velkoobchodům k zásobování, což je už poměrně dost finančně náročné zvláště např. v Německu, kde jsou ceny stále nepoměrně vyšší než ve státech střední a východní Evropy. Dále je možnost plnit objednávky přímo velkoodběratelů, ale bylo by to složité po stránce logistiky, protože by bylo nutné zajistit dopravu zboží do různých destinací po všech vybraných státech (možností je přenést tuto povinnost přímo na odběratele). Pokud by bylo zboží na daném trhu úspěšné, pak by se mohlo přejít k další fázi internacionalizace (globalizace) podniku, kterou by byla zahraniční dceřiná společnost, popř. přenesení části výroby na daný trh, akvizice na zahraničním trhu s cílem buď likvidovat konkurenci, či rozšířit výrobní kapacity.

Nárůst objemu prodeje s sebou přináší povinnost důkladně plánovat a předvídat možnou nutnost rozšíření stávajících výrobních kapacit. Bude zřejmě nutné upravit celou organizační strukturu a přenést velkou část zodpovědnosti na manažery podřízené majiteli (v současné době jedinému řediteli a manažerovi firmy).

6. ZHODNOCENÍ POUŽÍVANÝCH DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ

Kvalitní, rychlá a spolehlivá distribuce zboží od výrobce k zákazníkům je velmi důležitá, jelikož se zákazník setkává se zbožím právě pomocí distribučních kanálů. Vytváří si tak celkový dojem o výrobku nikoli pouze z výrobku samotného, ale i z prostředí, kde si výrobek může zakoupit, z ochoty a profesionality prodávajícího personálu a z celkového prodejního servisu.

6.1 Distribuční kanály

Distribuce je jednou ze součástí marketingového mixu, často bývá podceňován její význam, ale vyřešení problému komu a kde se budou výrobky či služby prodávat, patří mezi jedno z nejdůležitějších rozhodnutí podnikového managementu. Především je třeba zajistit, aby byl výrobek nabízen na správném místě a ve správném čase. Jednou z možností je prodej přímo zákazníkovi v podnikových prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu.

V praxi je však zajištění distribuce většiny zboží přímou cestou nereálné. A tak se zboží nejčastěji dostává ke kupujícímu prostřednictvím tzv. prodejních cest, jenž představují souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Přitom prodejní cesta funguje jako systém, který umožňuje plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží či služby. Tyto články plní i jiné významné role, především přetváří úzký výrobní sortiment na široký sortiment prodejní.

Distribuční kanály představují tok výrobků mezi výrobcem a odběratelem. Distribuce na průmyslových trzích je odlišná od distribuce na spotřebních trzích.

Distribuce v průmyslovém prostředí je jedním z rozhodujících prvků obchodního úspěchu. Vedení podniku musí díky stále rostoucí konkurenci věnovat velkou pozornost získávání, školení, organizaci a všestrannému podněcování aktivity prodejní síly.

Základní funkce distribuce

Distribuce musí zajistit těchto 10 základních funkcí:

- nákup – nákup za účelem dalšího prodeje, agent neprodává, jen předává práva k výrobku,
- prodej s eventuelním převozem k zákazníkovi,
- třídění zboží,
- financování – investování do zásob, úvěrování vlastních zákazníků,
- uskladňování – produkty se přebírají, ukládají,
- rozdělování do menších dávek a kompletace podle požadavků zákazníka – dostáváme to ve velkých obalech a musíme to přizpůsobit maloobchodům,
- kvalitativní třídění – třídění podle kvality,
- distribuce – doprava, zajištění fyzického pohybu výrobku,
- informační toky – informace jak svému odběrateli tak i dodavateli,
- přebírání rizika – garance za zboží.

Formy distribuce

Přímý prodej

Při distribuci na průmyslových trzích se uplatňuje především přímý prodej, který je výhodný zejména tehdy, jedná-li se o velké odběratele, kteří jsou známí, nebo pokud je produkt složitý a drahý, prodává se malému počtu odběratelů, nebo vyžaduje speciální servis. Tato forma prodeje se volí i v případě, že si chce firma udržet kontrolu nad trhem.

Nepřímý prodej

Nepřímý prodej, tj. prodej přes prostředníky a zprostředkovatele, se využívá tehdy, je-li na trhu velký počet drobných odběratelů, jedná-li se o roztržštěné trhy, pokud převažuje nákup v drobném, nebo pokud není kompletní sortiment a odběratel nakupuje i od jiných dodavatelů. Počet prostředníků na průmyslových trzích je podstatně menší než na trzích spotřebních.

Typy prostředníků

Na průmyslovém trhu působí jako prostředník průmyslový distributor a agent.

Průmyslový distributor

Velkoobchodními prostředníky jsou nezávislí podnikatelé, kteří nakupují zboží na svůj účet za účelem dalšího prodeje. Průmyslový distributor se stává vlastníkem prodáváného zboží, stanovuje ceny. Rovněž zajišťuje skladování, poradenství, úvěrování svých odběratelů, odbyt výrobků různých výrobců.

.

6.2 Distribuční kanály ve firmě Matějovský

Distribuce vyráběných produktů firmy Matějovský probíhá jak přímými tak i nepřímými kanály a to:

- **Prostřednictvím velkoobchodů**
- **Maloobchodů – přímý prodej**
- **Internetový obchod – konečným příjemcům**

Velkoobchod

Nejvýznamnější je prodej prostřednictvím velkoobchodů, který tvoří až 80% celkových tržeb firmy. Mezi nejvýznamnější distributory patří především mezinárodní obchodní řetězce a velkoobchodní prodejny bytového textilu. Firma tak v konečném důsledku

získává zprostředkovaně nespočet maloobchodních prodejních míst pro své výrobky. Vedlejším účinkem je tedy určitá forma propagace tím, že se zákazníci běžně setkávají s produkty firmy.

Prodej s využitím velkoobchodů plní i další výše zmíněné funkce distribuce což napomáhá většímu objemu výroby a tím i celkovému dosaženému obratu.

Maloobchod – přímý prodej

Firma vlastní podnikovou prodejnu v centru města Semily, kde mají zákazníci možnost osobního výběru z výrobního sortimentu. Tato prodejna se podílí na celkovém obratu firmy zhruba 5-ti procenty. Nejvyšších tržeb je dosahováno v období před Vánoce.

Vzhledem k objemu dosahovaných prodejů se tento způsob distribuce jeví jako velmi nákladný a nevýhodný, protože tato prodejna má poměrně vysoké náklady na svůj provoz (platy personálu, odpisy budovy, energie a další náklady potřebné k chodu prodejny).

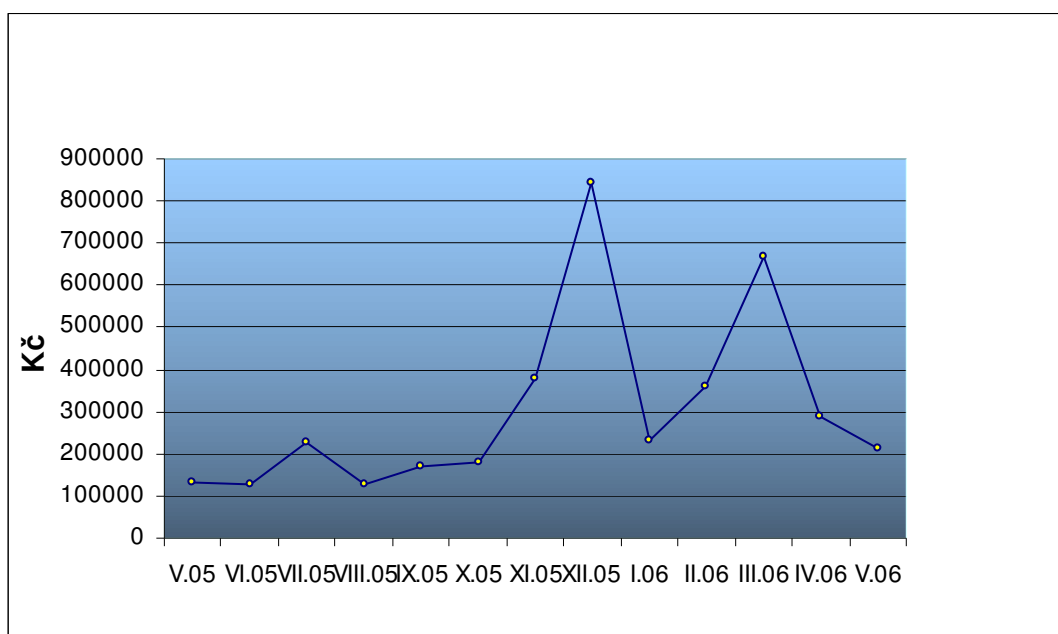
Účelem tohoto obchodního místa není ovšem pouze prodej ložního prádla, ale slouží i pro reprezentaci firmy a její výrobky. Pro zvýšení celkové spokojenosti zákazníků je sortiment rozšířen o další textilní doplňky. Mnoho zákazníků dává přednost osobnímu kontaktu s nakupovaným zbožím, přičemž řada z nich vychází mylného předpokladu, že vynecháním prostředníků či dalších distributorů pořídí žádané zboží za nižší ceny.

Internetový obchod – zásilková služba

Zásilková služba, jako nejmladší distribuční kanál, slaví v poslední době významné úspěchy. Stále se sice na celkovém prodeji podílí ne příliš významným dílem (v roce 2006 to činilo 4,7% z celkového objemu tržeb firmy⁵), ale její vliv na tvorbu celkového obratu stále roste.

⁵ Zdroj: Firemní podklady

Po odečtení sezónní nerovnosti, která je způsobena obdobím Vánoc je z grafu č. 15 evidentní nárůst v řádu desítek procent. Např. přírůstek mezi květnem roku 2005 a květnem roku 2006 činil 158%⁶. Tento růst má několik příčin např. rostoucí důvěra zákazníků v nákup přes internet, rostoucí pohodlnost lidí a celkovým image kvalitní a důvěryhodné firmy.



Obr. 14: Tržby zásilkové služby

Zdroj: Firemní podklady

⁶ Zdroj: Firemní podklady

7. NÁVRHY ŘEŠENÍ

V první řadě je důležité si sestavit SWOT analýzu, která ukáže, v čem je firma silná, v čem je slabá (a kde je tedy nutno případně přidat), jaké má příležitosti a jaké existují hrozby. Od této analýzy je pak možno se odrazit a stanovit možná řešení.

Tab. 2: SWOT analýza firmy Matějovský

S - silné stránky	W - slabé stránky
- silná pozice na domácím trhu	- stagnace obratu v předešlých letech
- kvalitní produkt	- klesající podíl na domácím trhu
- zajištěné licence známých motivů pro oblast ČR	- pouze jeden produkt (ložní povlečení)
- dostatečná kapacita výroby	- závislost na jednom člověku, majiteli firmy
- zavedená výroba, tradice	- slabá marketingová komunikace
- flexibilní reakce na potřeby trhu	
- dobré vztahy s velkoodběrateli na domácím trhu	
- dostatečný kapitálový potenciál pro další rozvoj firmy	
- finančně zdravá a stabilní firma	
- minimální zadluženost	
O - příležitosti	T - hrozby
- vstup na další trhy	- vstup dalších firem na český trh
- zvýšení podílu na domácím trhu	- prodej licencí i dalším výrobcům ložního povlečení
- rozšíření výroby o další produkty v příbuzných oborech	- ztrátové investice
- větší využití internetu jako způsobu odbytu	- propad poptávky na domácím trhu
- výběr nových dodavatelů, kteří mohou přinést vyšší kvalitu nebo nižší cenu	- ukončení činnosti majitele firmy (např. z důvodu nemoci)
- intenzivnější marketingová komunikace	

Zdroj: vlastní práce

Je evidentní, že příležitostí se našlo celkem mnoho, pro potřeby této práce se budeme zabývat především jimi, ale pro další fungování a stabilizaci firmy je třeba sledovat případné hrozby a eliminovat slabé stránky. Po konzultaci s majitelem bylo sestaveno několik možných a ekonomicky reálných řešení, jak dosáhnout opětovného výrazného růstu obratu. V následujícím textu bude uvedeno pět variant jak dosáhnout podnikového cíle.

7.1 Další možnosti licenčních tisků

Výroba povlečení s designem, který je veřejnosti důvěrně znám, se již v minulosti velmi výrazně osvědčila. Až do současné doby se firma zabývala pouze produkcí, která využívala licence na oblíbené dětské hrdiny z tvorby domácích ilustrátorů. Výběr atraktivních motivů známých z televizní obrazovky, z knižních publikací, z časopisů a magazínů, či právě od úspěšných autorů je jednou z navrhovaných možností. V dnešní době je především televizní obrazovka doslova zaplavena komerčními dětskými pořady zahraniční produkce. Mohou se tedy vybrat motivy nejen tuzemského, ale i zahraničního původu. Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného zavedení nové licenční řady je všeobecná známost licencovaného produktu mezi nejširší veřejností. Licenční řadu je ovšem možno rozšířit nejen o motivy na dětské povlečení, ale i o motivy pro dospělé.

Oblíbených dětských hrdinů je dnes velmi mnoho. Například v dnešní době velmi populární kreslený seriál **Tom a Jerry** od významné produkční společnosti Warner Brothers, který by nadchnul nejedno dětské srdíčko a oblíbená filmová **kosatka Free Willy**, která zaznamenala velký úspěch svou dovedností a přátelstvím s malým chlapcem, je též majetkem Warner Brothers. Nejdělejší možností je však použití motivu **Šmoulové**, jejichž licence pro ČR je majetkem firmy Merchandising Prague, se kterou má pan Matějovský dlouhodobě dobré vzájemné vztahy.

Další, velmi lákavý by mohl být český motiv „**Večerníček**“ od Radka Pilaře, veselý kluk, který rozdává dětem každý večer v prime-time⁷ nejoblíbenější kreslené pohádky, oslavil již 40. narozeniny. Večerníček je dlouhodobě nejsledovanějším pořadem cílové skupiny dětí 4-14 let všech televizí. Večerníček dosahuje také jednoho z nejvyšších počtů zásahů cílové skupiny dospělých nad 15 let. Mohutné mediální nasazení postavičky Večerníčka a zcela nové bohaté grafické podklady v digitálním formátu jsou příležitostí pro úspěšný vývoj, výrobu a prodej produktů užívajících Večerníčka jako základní nástroj podpory prodeje.

⁷ hlavní vysílací čas

Najít podobně úspěšné motivy určené pro dospělé již není tak jednoduché. Daných motivů existuje nepřeberné množství např. známé sportovní osobnosti (Rosický, Jágr, Nedvěd, Šebrle atd.), hrdinové filmového plátna (Superman, Spiderman, Leonardo DiCaprio, Julia Roberts atd.), známé televizní seriály (Přátelé, South Park, Simpsonovi, M.A.S.H. 4077) a jiné.

Tato alternativa je sice provázena spoustou zdlouhavých jednání s autory, ale nakonec, jak se již firma přesvědčila v minulých letech u podobných licenčních motivů, je velmi výnosná a zároveň uvádí firmu více do popředí zájmu spotřebitele.

Zároveň se otevírá možnost využívat módních trendů. V současné době je například absolutním prodejním hitem v Německu postavička medvídka, který se jmenuje Knut. Tento medvídek se stal maskotem Berlínské zoologické zahrady a absolutním miláčkem celého národa.⁸ Povlečení s tímto motivem by mohlo mít tři velmi kladné dopady na obrat firmy:

- okamžitě zvedne prodej
- firma se dostane do podvědomí zákazníků
- firma se může takovou zajímavostí dostat na stránky novin a časopisů, čímž dostane zcela zdarma masivní reklamu

Je však potřeba v tomto směru reagovat maximálně pružně, umět odhadovat chování spotřebitele a mít cit pro budoucí prodejní hity. Podobných příkladů motivů, které jsou v jistém okamžiku velmi módní je velmi mnoho, např. velké sportovní akce typu mistrovství světa ve fotbale, olympiády nebo filmové hity (v minulosti třeba Pán Prstenů či Harry Potter).

⁸ Zázrak na burze – medvídek Knut [online]. [cit. 2007-04-04]. Dostupné z: < <http://stalo-se.respekt.cz/Zazrak-na-burze-medvidek-Knut.html>>

7.2 Orientace na zahraniční dodavatele

Dalším ze způsobů, jak zvýšit obrat firmy je snížení ceny finálního produktu, které bude možné díky snížení nákladů orientací na levnější dodavatele látek. Vzhledem k tomu, že trh luxusního ložního povlečení není příliš cenově elastický, tak by nebylo vhodné ceny snižovat plošně, ale pořádat slevové akce na různé druhy zboží či spotřebitelské soutěže. Dále bude možno získat zákazníky např. na nové či kvalitnější materiály.

V krátké minulosti byl veškerý materiál dodáván tuzemskými dodavateli. V současnosti se již většina materiálu dováží z Ruska a Turecka, nicméně dodavatelů existuje samozřejmě více i v rámci těchto zemí. V **České republice** stojí výroba 1 ks povlečení v bavlněném provedení 250,- Kč. Tato cena je včetně materiálu, mzdových nákladů, vedlejších nákladů a dopravy. V ČR je nejdražší pracovní síla ze zemí tzv.východního bloku. Což cenově znevýhodňuje tuzemské dodavatele. Na druhou stranu je zjednodušena komunikace mezi dodavatelem a odběratelem.

Na evropském trhu existuje nesčetně firem produkujících ložní povlečení bohužel nikoli našeho formátu či vyhovujících našim požadavkům. Mezi jediné země, které splňují naše podmínky patří především Polsko a Turecko.

Po průzkumu trhu provedeném v **Polsku**⁹, bylo zjištěno, že se tam nachází dvě společnosti, které plně vyhovují náročným kritériím. Jedná se společnosti Comex a Bieltex. V těchto firmách by výroba 1 ks bavlněného povlečení přišla na 240,- Kč včetně práce, dopravy a ostatních nákladů.

V **Turecku**, v koprodukcí s firmou Soley, by výroba takového povlečení přišla na 220,- Kč včetně dopravy a celních nákladů. Je zde možnost mnohonásobně vyšší tiskařské kvality, která zvýší poptávku na tuzemském trhu. Turecko je jedna z mála zemí, která nabízí celoplošné dezény a zároveň vysokou kvalitu zboží. Což by mohlo významně přispět k posílení konkurenční výhody.

⁹ Vlastní zdroje

Bylo by vhodné, kdyby se management firmy osobně vydal do navrhovaných zemí, přímo za vybranými producenty a pokusil se o sjednání takové spolupráce, jež bude vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Výsledkem by mohla být nejenom kvalitnější a rozšířená výrobní řada, ale i nižší náklady spojené s výrobou.

7.3 Orientace na zahraniční odběratele

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, orientace na zahraniční odběratele se jeví jako určitá možnost jak významně podpořit celkovou prosperitu firmy. Firma Matějovský již část své produkce směřuje na zahraniční trhy. Firma dnes již spolupracuje s odběrateli v Maďarsku, Dánsku, Slovensku a Polsku, ale měla by zájem svou rozšířit svou síť odběratelů i v ostatních zemích Evropy.

Toto řešení s sebou nese několik závažných problémů spojených s jinými zvyklostmi okolních národů, což se odráží např. v jiných rozměrech ložního povlečení. Beze změny technologie výroby a díky tomu pestřejší výrobě různých rozměrů je přístup na některé trhy velmi omezen. Náklady spojené s rozšířením výroby o tyto nové rozměry jsou velmi vysoké, proto se firma doposud soustředila na trhy, které akceptují již zavedené výrobní řady.

Možností jak vstoupit na zahraniční trh je několik, jak již bylo naznačeno v předchozích kapitolách. Nejjednodušší je v počáteční fázi využít služeb zprostředkovatelské firmy, která důvěrně zná prostředí své země. Jako nejvhodnější variantou se jeví možnost navázat užší spolupráci s nadnárodními obchodními řetězci, v jejichž tuzemských pobočkách se již zboží firmy Matějovský prodává. Tyto řetězce podnikající většinou na území celé Evropy mohou nabízet toto zboží i ve svých zahraničních hypermarketech. V současné době jsou výrobky prodávány v řetězcích Tesco stores, SCANTO, AHOLD, Jysk a Heine.

Pokud by se v průběhu času ukázalo, že některý z trhů je velmi úspěšný, dalo by se uvažovat o větší aktivitě na tomto trhu. Je možnost v hostitelské zemi vybudovat

zastoupení firmy, které se pak bude starat o distribuci, propagaci a cenovou politiku na tomto trhu.

7.4 Využití marketingových nástrojů

Jedinými aktivními marketingovými nástroji, které firma Matějovský v současnosti používá, jsou pouze vlastní webové stránky (lze je nalézt na adrese www.matejovsky-textil.cz) a zvýšenou prioritu při vyhledávání klíčových slov na www.seznam.cz, www.centrum.cz a www.atlas.cz. Velmi významné je využití marketingového potenciálu, který plyne z produkce licencovaných výrobků, které již samy o sobě působí na spotřebitele.

Zapojením dalších způsobů jak o sobě dát spotřebiteli vědět je celá řada. Vzhledem k dosavadní téměř nulové aktivitě je možno podnikat téměř cokoli. Aby byly vynaložené finanční prostředky využity maximálně efektivně, je potřeba začít od samého začátku. V první řadě je třeba si stanovit cíle a vytvořit určitý marketingový plán. V druhé řadě by měl být proveden průzkum trhu, určení cílových skupin zákazníků a zvolení vhodného nástroje, jak tyto zákazníky oslovit a přimět tak ke koupi.

Cíl se jeví celkem jasně: Dát o sobě vědět a to hlavně potencionálním zákazníkům. Sestavení plánu, jak tohoto dosáhnout, by mělo být svěřeno profesionální agentuře. Ve firmě se marketingem kromě majitele nikdo nezabývá a tudíž s podobnými akcemi chybí větší zkušenosti.

Velmi už pak záleží na celkovém objemu prostředků, které bude majitel firmy ochoten investovat. Nejúčinněji se jeví použití masových médií s celoplošnou působností. Firma nabízí natolik kvalitní produkt, že silná marketingová kampaň by mohla mít nedozírný dopad.

7.4.1 Marketingová komunikace

Jedním z návrhů jak řešit problematiku zvyšování obratu je zavedení marketingové komunikace. Touto oblastí se analyzovaná firma zabývá doposud jen okrajově. Úkol spočívající v přesvědčování veřejnosti, aby kupovala, si značně usnadníme, když budeme pracovat výlučně se čtyřmi hlavními součástmi marketingu: reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a public relations. Pro potřeby naší firmy se budeme zabývat pouze reklamou.

Reklama

Reklamu můžeme jako nákup možnosti expozice v místech mediálních výstupů (včetně výroby reklam a televizních šotů i nákupu mediálního času a ploch). Místem mediálního výstupu se rozumí rozhlasová stanice, televizní stanice, časopis, deník atd.

Reklama má dvě velké přednosti:

- Reklama je řízena prodejcem. Máme pod kontrolou nejen vlastní sdělení, ale i úroveň expozice
- Reklama dokáže rychle pokrýt a ovlivnit masu lidí. Při správném přístupu může reklama přinést ohromné výsledky během poměrně krátkého časového období.

Největší nedostatek reklamy spočívá v tom, že nežli je dosaženo úrovně, kdy se začnou projevovat výsledky a reklamní výdaje se zaplatí, bude to stát peníze. Rychlé návratnosti vynaložených prostředků lze dosáhnout dvěma způsoby: omezením zbytečných výdajů a zvýšením účinnosti reklamy. [7, s. 30-31]

Reklamní cíle

Východiskem každého plánování reklamy jsou reklamní cíle, které musí být operativně, jednoznačně a dle možností měřitelně formulovány. Odvozují se od marketingových cílů, a tyto jsou opět prvkem řetězce od cílů k prostředkům k dosažení celkového cíle podniku.

[6, s. 234]

7.5 Využití internetu jako prodejního prostředku

Jednou z výhod, která by pomohla zvednout obrat firmy a úspěšně čelit konkurenčnímu prostředí může být i zároveň kvalitní, přehledný a bezchybně pracující internetový obchod, tzv. e-shop. V tomto případě je nemožné se spolehnout na vnitřní možnosti firmy Matějovský, ale je potřeba svěřit tvorbu e-shopu profesionální firmě, která má zkušenosti a dobré reference.

V prodejní činnosti je nutno se opřít o možnosti systému, který disponuje velmi silnými moduly pro podporu odbytu. Je však třeba si uvědomit, že toto samotné nestačí. Celkově pozitivního dojmu z kvalitně odvedené práce lze získat nejenom dobrým pocitem z hezkého a praktického e-shopu, ale hlavně tím, že se stává čím dál více navštěvovaným, lidé se k němu rádi vracejí, což má pozitivní vliv na obrat firmy.

V prvním počátku je nutné uvědomit si několik základních principů, které jsou pro úspěch e-shopu důležité:

- kvalitní šíře sortimentu
- příznivá cena sortimentu
- velmi dobře zvládnutá logistika
- kvalitní forma zpracování e-shopu
- aktualizace obsahu
- zákaznická podpora
- věrnostní systémy
- marketing

V jednotlivých činnostech dokáží pomoci další služby, jako je ekonomický systém (aktualizace, propojení), e-shop (zpracování).

V okamžiku, kdy je možno se opřít o zajímavý sortiment, ceny, dobře naprogramovaný e-shop, aktualizaci a podporu, začíná další etapa - budování návštěvnosti. Velmi malé procento návštěvníků nakupuje při první návštěvě. Cílem je, aby e-shop v mysli zákazníka

zůstal a v okamžiku, kdy bude o nákupu uvažovat, vzpomněl si na něj. Je také důležité, aby bylo jednoduché konkrétní e-shop na internetu nalézt např. jednoduchým názvem domény, zaplacením přednostního zvýšené priority stránek na nejběžnějších vyhledávacích nebo reklamními bannery. Pokud se toto podaří splnit, je z části vyhráno. Český zákazník je také poměrně velmi loajální. Pokud si oblíbí nakupování na jednom místě, nakupuje tam i nadále. Jakýkoliv problém jej však může donutit k odchodu na konkurenční e-shop, a tím oslabit obraty firmy.

Jen málo e-shopů dnes splňuje přísná kritéria bohaté funkčnosti, ergonomie a účelného designu. Jednotné prostředí by mělo být navrženo s důrazem na přehlednost a snadný přístup ke všem funkcím. Webová část přístupná zákazníkům by měla být přehledná a atraktivní. Zákazníci by měli mít důvod, aby se vraceli.

Internetový marketing sám o sobě nabízí možnost lépe zviditelnit existenci firmy. Cílem je nabízet klientům komplexní služby v oblasti internetového marketingu a reklamy. Velkou výhodou je dobrá znalost prostředí internetu a problematiky elektronického obchodování, což by měl realizovat dodavatel celkového řešení e-shopu. Díky těmto znalostem je schopen nabídnout efektivní řešení reklamy a pomáhat kvalitně se vyvíjet a růst. Proto je velmi důležité navázat dlouhodobou spolupráci, při které se perfektně poznají potřeby, filozofii zadávající společnosti.

Zvyšování obrátů je velmi úzce spojeno se zvyšováním návštěvnosti. Bez návštěvníků lze dosáhnout obrátů jen velmi těžko. Cesta k tomuto ideálnímu stavu se může zdát nákladná a dlouhá. Společným úsilím dodavatele a odběratele e-shopu však lze tyto bariéry překonat. Zajistit tisíce návštěvníků denně nelze pouze mávnutím proutku, vše musí být připravené a celková marketingová koncepce musí směřovat k jasnému cíli. Na základě zkušeností je možno připravit různé reklamní kampaně tak, aby byla cílová skupina ideální pro nabízenou komoditu.

Způsobů, jak o sobě dát vědět prostřednictvím internetu, je mnoho, některé jsou ovlivněny finančními možnostmi, jiné jsou postaveny na nápaděch. Doba, kdy se na internetu téměř výhradně propagovalo zdarma, je nenávratně pryč. Roste poptávka, a tím samozřejmě i

ceny služeb spojených s internetovou propagací. Přesto existuje mnoho způsobů, jak budovat jméno a dostávat se do podvědomí zákazníků s co největším efektem.

Je možno se zaměřit na některou z následujících činností a nebo na výběr z nich:

- tiskové zprávy
- marketing
- klíčová slova, sekce na portálech jako základ propagace
- diskuze ve vybraných portálech
- tvorba media plánu na cílených serverech
- soutěže, kupóny na slevy...
- vlastní komunikační nástroje a mnohé další...

Na trhu existuje mnoho společností, které nabízí reklamní plochy a různé možnosti propagace na internetu, ale nikdo zpravidla nedá garanci nebo alespoň odhad, jak může propagace dopadnout. Velmi důležitá je snaha odhadnout možný přínos nových návštěvníků. Chce-li firma Matějovský, aby propagace na internetu skončila úspěchem a vložené prostředky byly dobře investovány, je nutno provádět několik kroků v rámci propagace sortimentu:

- analyzovat konkurenci a možnosti propagace
- sestavovat media plán včetně odhadovaných přínosů
- průběžně vyhodnocovat reklamní kampaně
- sestavení dalších plánů

Jednou z důležitých, avšak opomínaných činností je i udržení stávajícího zákazníka. Čím více je internet dostupnější pro běžné uživatele, tím více roste konkurence. Přímá úměra ale neplatí mezi nabídkou a poptávkou. Nabídka brzy předčí poptávku. Běžný uživatel se pak rozhoduje a vybírá, kde bude svůj nákup realizovat. E-shop je dostupný z každého místa, kde je přístupný internet a potencionálním konkurentem je v podstatě každý. Obliba v nakupování na internetu roste závratným tempem, počet prodejen přibývá a je nutné věnovat se více a více komfortu zákazníka. Každá příručka marketingu říká, že je mnohem nákladnější získat nového zákazníka, než udržet stávajícího.

Uživatelé naštěstí často svou oblíbenou prodejnu nemění, ale tím, že je konkurence větší, existuje riziko ztráty zákazníka. Proto je nutné též zákazníkům nabídnout např. pravdivé informace, nezatajovat související náklady (poštovné, balné,..), uvádět skladovou dostupnost nabízeného zboží, poskytovat kvalitní hot-line, rychle a ke spokojenosti zákazníka řešit reklamace, podporovat věrnostní programy a množstevní slevy, nabídnout zdarma dopravné a mnohé další.

8. EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

V předešlém textu bylo nastíněno několik možností, jak dosáhnout zvýšení obratu firmy. Tato kapitola se zabývá hodnocením jednotlivých variant. Není však jejím cílem vybrat variantu jedinou, ale variantu nejvhodnější. Jednoduše řečeno variantu, se kterou by měla firma Matějovský začít.

8.1 Odhad výše nákladů na jednotlivá navrhovaná řešení

V této části se pokusíme konkrétně navrhnout finanční sumy pro jednotlivá navrhovaná řešení tak, aby daná akce měla pozitivní dopad na celkový obrat firmy, ale přitom byla reálně realizovatelná v podmínkách střední firmy.

8.1.1 Rozšíření licenčních tisků

Náklad na tvorbu nového dezénu se pohybuje v rozmezí 1 – 2 miliony korun. Záleží např. na grafické složitosti, na počtu použitých barev, zda se jedná o fototisk aj. Toto je ovšem pouze jedna část. Dále je nutno počítat s náklady na využívání licence.

Pokud bychom chtěli vytvořit pro Německý trh ložní povlečení s medvídkem Knutem (viz. výše), pak je nutno počítat s následujícími náklady:

Tab. 3: Odhad nákladů na nový dezén

Popis	Cena v Kč
Tvorba dezénu	1.500.000,-
Licence Berlínské ZOO	500.000,-
Zavedení do výroby	250.000,-
Celkem	2.250.000,-

Zdroj: Informace od majitele firmy Matějovský

Zisk na jednom kusu povlečení bez započítání nákladů na zavedení nového dezénu je Kč 290,-¹⁰. Je tedy celkem evidentní, že pokud vydělíme náklady ziskem na jeden výrobek, pak celkově ziskový začne být tento dezén až po prodeji 7 758 ks výrobku. Toto množství by neměl být problém na německém trhu prodat.

8.1.2 Orientace na zahraniční dodavatele

Jak již bylo uvedeno výše, orientace na zahraniční dodavatele sebou nenesou téměř žádné finanční náklady, ba právě naopak může celkové náklady snížit, pokud se najde v zahraničí levnější dodavatel (při zachování vysoké kvality materiálu). Náklady by se daly vyjádřit pouze jako cestovné do zahraničí, náklady na reprezentaci a finanční vyjádření časové ztráty majitele firmy.

8.1.3 Orientace na zahraniční odběratele

Jak bylo uvedeno výše, v první fázi vstupu na zahraniční trhy se jako nejlepší možnost jeví využití maloobchodních řetězců typu Tesco, je však nutno počítat s tím, že daný řetězec bude zásadně tlačit na snížení cen (a tím pádem zvýšení marže pro sebe). Podle majitele firmy se dá odhadovat, že celkově bude nutno snížit prodejní ceny řetězcům o 15-20%. Podnik tak sice bude realizovat náklady ztráty příležitosti, protože daný výrobek by v případě prodeje přes jiný distribuční kanál realizoval větší zisk, což by mělo být kompenzováno zvýšeným objemem prodeje.

Pokud by firma pokročila do další fáze, měla zajištěný odběr zboží a chtěla vybudovat sklady na území cizích států – našem případě v Německu, pak by bylo možno náklady kvalifikovat takto:

¹⁰ Zdroj: Firemní podklady

Tab. 4: Odhad provozních nákladů na vedení skladu v Německu (EUR)

Popis	Cena v Euro
Roční pronájem skladu	4.000,- ¹¹
Mzda skladníka	24.000,- ¹²
Energie + ost. náklady	10.000,- ¹³
Celkem ročně	34.000,-

Zdroj: vlastní průzkum

Daný sklad by mohl zásobovat odběratele v Německém Porúří a též v dalších blízkých státech – Belgie, Holandsko, Lucembursko a východní část Francie. Při současném kurzu koruny 28,20 Kč za Euro¹⁴ jsou odhadované náklady na provoz skladu Kč **958 800,-**. Také je nutno započítat dopravní náklady. Jeden kamión uveze zhruba 1500 kusů zboží a cena do dané oblasti se odhaduje na 25 000,- až 30 000,- Kč za jednu jízdu¹⁵.

8.1.4 Marketingové nástroje

Hlavní myšlenkou je oslovit cílový segment spotřebitelů. Nástrojů jak toho dosáhnout je velmi mnoho. Vzhledem k finančním možnostem firmy by bylo vhodné navrhnout opatření v takové výši, aby se firma zapsala do podvědomí zákazníků, ale aby to bylo finančně únosné.

Jako nejvýhodnější se jeví propagace firmy na stránkách časopisů určených pro ženy a časopisů věnujících se vybavování bytů a bytovému textilu. Tyto časopisy jsou zaměřeny

¹¹ Kalaydo.de [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z:

<<http://www.kalaydo.de/iad/commercial/object?kalaydonr=1917986&sid=as1avMLUiUi140808&pos=2&tot=4>>

¹² Kolik si vyděláte v Německu? [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z:

<<http://www.mesec.cz/clanky/kolik-si-vydelate-v-nemecku/>>

¹³ Zdroj: odhad majitele firmy Matějovský

¹⁴ EXCHANGE s.r.o. [online]. [cit. 2007-05-02]. Dostupné z:

<<http://www.exchange.cz/index.php?rates=devizy>>

¹⁵ Zdroj: odhad majitele firmy Matějovský

přímo na cílový segment trhu, reklama v nich má určitou stálost (na rozdíl např. od televizního šotu), takže je dohledatelná i později. Z důvodu, že se jedná o luxusní zboží, se dá vyloučit podpora prodeje pomocí tzv. multi-level marketingu a dalších formách přímého prodeje, které by mohly mít negativní dopad na pověst firmy. Vzhledem k tomu, že by měly být zasaženi potenciální zákazníci z celé ČR nikoho jen z regionu, kde firma podniká, tak je vhodné inzerovat v médiích, které mají celostátní charakter. Atraktivním využitím reklamní plochy a pravidelným opakováním by se dalo dosáhnout toho, aby se firma zapsala do paměti snad každé ženy v ČR.

Tab. 5: Ceny reklamy ve vybraných tištěných médiích

Medium	Vydavatel	Náklad v ks	Periodicita	Cena za 1/1 barevnou stránku v Kč
Náš útulný byt	Burda Praha	45000	měsíčník	68000,00
Katka	Burda Praha	155000	týdeník	185000,00
Svět ženy	Burda Praha	400000	měsíčník	195000,00
Vlasta	Sanoma Magazines Praha	140000	týdeník	225000,00
Týdeník Květy	Sanoma Magazines Praha	155000	týdeník	255000,00
Mariance Bydlení	HACHETTE FILIPACCHI 2000, s.r.o.	35000	měsíčník	95000,00
Bydlení	Bauer Media	23000	měsíčník	85000,00
Celkem		953000		1 108 000,00

Zdroj: Unie Vydavatelů [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.uvdt.cz

Interdeco [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.interdeco.cz

Sanoma Magazines Praha [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.sanoma.cz

Zmiňované ceny nejsou finální, při větším objemu reklamy od jednoho vydavatele (nebo inzertního zprostředkovatele) a objednááním většího počtu opakování se dá počítat se výraznými slevami až 30%¹⁶.

Pokud by firma Matějovský chtěla naplno zasáhnout trh svojí reklamou, tak by bylo vhodné opakovat celoročně, pravidelně 1x měsíčně. Celkový rozpočet by se pohyboval zhruba takto:

¹⁶ Zdroj: odhad majitele firmy Matějovský

Tab. 6: Odhad rozpočtu reklamy v tištěných časopisech

Vydavatel	Cena za 1/1 barevnou stránku v Kč	Počet opakování	Celková cena bez DPH	Předpokládaná sleva ¹⁷	Cena po předpokládané slevě
Burda Praha	68000,00	12	816 000,00 Kč	30,00%	571 200,00 Kč
Burda Praha	185000,00	12	2 220 000,00 Kč	30,00%	1 554 000,00 Kč
Burda Praha	195000,00	12	2 340 000,00 Kč	30,00%	1 638 000,00 Kč
Sanoma Magazines Praha	225000,00	12	2 700 000,00 Kč	25,00%	2 025 000,00 Kč
Sanoma Magazines Praha	255000,00	12	3 060 000,00 Kč	25,00%	2 295 000,00 Kč
HACHETTE FILIPACCHI 2000, s.r.o.	95000,00	12	1 140 000,00 Kč	20,00%	912 000,00 Kč
Bauer Media	85000,00	12	1 020 000,00 Kč	20,00%	816 000,00 Kč
Celkem	1 108 000		13 296 000 Kč		9 811 200 Kč

Zdroj: Unie Vydavatelů [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.uvdt.cz

Interdeco [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.interdeco.cz

Sanoma Magazines Praha [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: www.sanoma.cz

Dále je nutno započítat náklady na tvorbu celostránkového inzerátu, který by měl být zadán profesionální grafické firmě nebo reklamní agentuře. Zde se dají náklady počítat řádově na desítky tisíc korun.¹⁸

Jak bylo uvedeno v tabulce č. 5, měsíčně by reklama vyšla v nákladu téměř 1 milion kusů, dá se předpokládat, že by si jí tedy prohlédlo určitě více než 1 milion lidí (čtenost bývá mnohem vyšší než náklad časopisu) – např. u časopisu Vlasta je čtenost na jedno vydání 604 000 lidí a v delším období až 1 190 000 lidí¹⁹. Dá se těžko dopředu odhadovat, jak přesný bude účinek a kolik čtenářů se změní v zákazníky firmy. Po prvním roce by bylo vhodné udělat detailní analýzu, jaký vliv měla tato reklama na rozhodování lidí. Přesto je možno se domnívat, že by mohla ve svém důsledku velmi výrazně zvýšit obrát firmy.

¹⁷ Zdroj: odhad majitele firmy Matějovský

¹⁸ Zdroj: odhad majitele firmy Matějovský

¹⁹ Sanoma Magazines Praha – Mediální data [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z:

<<http://www.sanoma.cz/casopisy/vlasta/ctenost-a-profil-ctenare.html>>

Firma má ale i další možnosti, jak se zviditelnit. Mezi ně patří například outdoorová reklama, sponzoring, PR akce atd. Žádná z nich už ovšem nebude tak přesně zaměřena na ideální segment trhu jímž jsou především ženy (nejlépe pak ženy ve věku 35 – 50 let).

8.1.5 Profesionální e-shop

Náklady na tvorbu profesionálního e-shopu se velmi těžko odhadují. Většinou jsou stanovovány až po konzultacích s firmou, která následně předloží cenovou nabídku. Ceny základních e-shopů se pohybují už od částky 0,- Kč, je možno si stáhnout z internetu freewarový program a pokusit se stvořit funkční prostředí²⁰. Jak již bylo ale uvedeno výše, pro firmu s obratem e-shopu v řádech milionů korun ročně, která se navíc zabývá prodejem spíše luxusního zboží, je již nemyslitelné, aby měla amatérské stránky.

Podle majitele firmy Matějovský a nabídek, které již obdržel v minulosti se dá očekávat cena profesionálního řešení e-shopu od hranice Kč 100 000,-

8.2 Celkové zhodnocení navrhovaných opatření

K zhodnocení pěti navrhovaných variant použijeme matici, kde budou jednotlivé varianty obodované. Byla zvolena tři hlavní kriteria, která nejvíce vystihují povahu daných možností – efektivita řešení neboli dopad na obrat firmy, nákladnost řešení a riziko s řešením spojené – a daná řešení byla obodována od jedné do čtyř podle pořadí. Bodování proběhlo na základě konzultace s majitelem firmy a jeho zkušeností z minulosti a bylo zachyceno do závěrečné hodnotící tabulky.

V případě nákladů byly varianty bodovány sestupně, tzn. nejnákladnější varianta získala pět bodů. I efektivita jednotlivých řešení byla bodována sestupně – nejméně efektivní řešení je ohodnoceno pěti body a nejvíce efektivní řešení obdrželo jeden bod. Rizikovitost

²⁰ E-shop Panda [online]. [cit. 2007-05-01]. Dostupné z: < <http://zsery.aspweb.cz/>>

jednotlivých možností byla hodnocena vzestupně – subjektivně nejméně riziková varianta získala jeden bod a nejvíce riziková pět bodů.

Tab. 7: Hodnocení jednotlivých variant

	Nákladnost	Efektivita	Riziko	Součet bodů
Rozšíření lic. tisků	3	3	4	10
Zahraniční dodavatelé	1	4	3	8
Zahraniční odběratelé	4	2	1	7
Marketingové nástroje	5	1	5	11
Profesionální e-shop	2	5	2	9

Zdroj: vlastní práce

Z hlediska nákladnosti vychází jako nejnákladnější řešení pomocí marketingových nástrojů. Jak již bylo řečeno výše, hodně záleží na velikosti reklamní kampaně. Pokud by však realizovaná reklamní kampaň měla zasáhnout všechny potenciaální zákazníky, tak by náklady byly skutečně velmi vysoké. Na druhou stranu je nejméně nákladným řešením zaměření se na zahraniční dodavatele, které přinese naopak spíše úspory.

Pokud budeme sledovat efektivnost jednotlivých návrhů, pak jednoznačně nejúčinnější metodou bude silná marketingová kampaň. Naopak cesta snižování cen přes snižování nákladů firmy díky lepším dodavatelským podmínkám se jeví jako jedna z nejméně účinných. Snížení ceny nebude mít na trhu s luxusním zbožím příliš velký dopad. Ještě méně efektivní se zdá využití profesionálního e-shopu, který sám o sobě zmůže velmi málo, jeho síla se ukáže až v kombinaci s ostatními nástroji (s marketingovou komunikací, která přiláká na stránky e-shopu velké množství lidí nebo může být e-shop lokalizován do většiny evropských jazyků a využit jako hlavní distribuční kanál v cizích zemích).

Třetím kritériem bylo zvoleno celkové riziko provedeného opatření. Zde se jasným vítězem stala varianta využití možnosti proniknout na cizí trhy, která nepřináší v první fázi – využití distribučních kanálů mezinárodních obchodních řetězců - minimální riziko větší ztráty. Pokud by průnik měl přejít do jedné z pokročilejších fází, tak by se nutná počáteční investice mohla pohybovat v řádech desítek milionů korun. Na konci pomyslného žebříčku

se pak ocitlo rozšíření řady licenčních tisků, které s sebou nese obrovské riziko, že se zvolený dezén nebude spotřebitelům líbit, neprosadí se na trhu a milionová investice „přijde vniveč“. Sestavení nového dezénu je velmi náročná činnost jak po stránce finanční (jen příprava technologie se pohybuje mezi jedním až dvěma miliony korun), tak i personální (je třeba využít služeb grafiků, návrhářů a mnohých dalších).

Pokud vezmeme v úvahu všechna tři kritéria, pak se na prvním místě umístila orientace na zahraniční odběratele následována orientací na zahraniční dodavatele. Tzv. „zlatou střední cestou“ se jeví profesionální e-shop. Zbylé dvě varianty jsou pro firmu větší finanční zátěží a nesou s sebou vysoké riziko neúspěchu.

Jak již bylo uvedeno výše, efektivnost jednotlivých variant se může velmi výrazně zvýšit jejich vzájemnou kombinací. Vstup na nový zahraniční trh bude nutné podpořit jak jistou reklamní kampaní, tak i plně lokalizovaným e-shopem. Vzhledem k velikosti firmy je potřeba sledovat finanční nákladnost jednotlivých kroků tak, aby jejich případný neúspěch neohrozil celkové fungování firmy.

9. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nastínit problematiku zvyšování obratu ve výrobní firmě. Zaměřila jsem se na pět možností jak zvýšit obrat ve firmě Matějovský. Tato firma, zabývající se výrobou luxusního ložního povlečení, pocítovala v posledních letech stagnaci úrovně obratu.

Jednotlivé varianty – rozšíření řady licenčních tisků, zaměření se na zahraniční dodavatele, orientace na zahraniční odběratele, profesionální e-shop a využití marketingových nástrojů – byly popsány a následně zhodnoceny v praktické části této práce. Všechny pět uvedených řešení přispěje ke zvýšení obratu firmy. V závěrečné kapitole jsou tyto návrhy porovnány mezi sebou navzájem a na základě tří kritérií byla vyhodnocena jedna doporučená varianta.

Nejlépe hodnocenou variantou se tak stalo zaměření na zahraniční odběratele. Mezi velmi silné stránky tohoto řešení patří nízká nákladnost a také nízké riziko spojené s jeho realizací. Firma Matějovský se již dnes snaží proniknout na zahraniční trhy pomocí spolupráce s maloobchodními řetězci, které mají své pobočky po celé Evropě. S produkty této firmy se tak můžeme setkat např. v Dánsku, Maďarsku, Polsku či Slovensku. Paradoxně jedním z nejhůře hodnocených řešení se stalo rozšíření řady licenčních tisků. Toto bylo způsobeno především velmi vysokou nákladností a poměrně vysokou rizikovostí projektu. Přes tato negativa byl i tento návrh nedávno realizován. Byla zahájena jednání s majitelem licenčních práv na známou postavičku Večerníček a tato jednání byla nakonec úspěšná. Ložní povlečení s tímto motivem tak rozšířilo celkovou nabídku produktů. Podle posledních vykázaných údajů se tento krok ve finále jeví jako velmi úspěšný.

Ani další dvě varianty řešení by nemusely být špatnou volbou. Posílení pozice na trhu pomocí marketingového mixu by se též mělo setkat s úspěchem, jelikož jsou tato opatření ve firmě Matějovský poměrně podceňována. Vhodnou kombinací úrovně vynaložených prostředků a efektivností marketingové komunikace by se eventuálně dalo vyhnout jedné z největších slabin této varianty, kterou je vysoká finanční náročnost.

Co se týče produktu samotného (ložního povlečení), nebylo by jistě na škodu pokusit se vylepšit jeho základní vlastnosti. Jedná se tedy o kvalitu, kterou lze ovlivnit výběrem vhodných materiálů (což je jedno z navrhovaných řešení), dodržáním správného technologického postupu a zajištěním průběžné kontroly jakosti.

Závěrem lze konstatovat, že možností, jak docílit zvýšení obratu firmy, je celá řada. Je třeba velmi pečlivě zvážit všechny aspekty, které s sebou nesou nejen pozitivní vlivy na úroveň obratu, ale i rizika, zda vybraná varianta nebude úspěšná. Nejdůležitějším cílem je však zachovat vysokou úroveň vyráběných výrobků. Zákazníci by si tak měli zapamatovat značku, která je výrazem kvality, která je pro luxusní zboží podstatná.

Seznam literatury

- [1] DONNELLY, J., GIBSON, J. a IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] *Ekonotap*: Interní program firmy Matějovský.
- [3] GRUBER, D. *Psychologie úspěšného prodeje, aneb, Jak jsem znásobil svůj obrat*. 1. vyd. Havířov: Taxus, 1998.
- [4] *Heimtextil*: Discover Individuality, Creative collections for textile living culture and home fashion, Germany, 2003.
- [5] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-557-5.
- [6] KULHAVÝ, E.: *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Babtext. 1992. ISBN 80-90144-0-3.
- [7] PRIDE, W.M., FERREL, O.C.: *Marketing: Basic Concepts and Decisions*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin. 1983.
- [8] OTT, R. *Vytváření poptávky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1995. ISBN 80-7169-205-0.
- [9] SYNEK, M., aj. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- [10] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

- [11] VEBER, J., aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] PITRA, Zbyněk *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [13] SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika* 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [14] ZADRAŽILOVÁ, D., *Mezinárodní management* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683-1.
- [15] GEFFROY, E. K., *Zákazník - náš protivník nebo partner? : clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-034-1.
- [16] DRAFT, R. L., *Management* 5th ed. Forth Worth: Dryden Press, 2000. ISBN 0-03-025967-3.
- [17] SEWELL, C., BROWN, P. B., *Zákazníci na celý život: jak udělat z náhodného klienta stálého zákazníka* 1. vyd. Praha: Talpress, 1996. ISBN 80-7197-024-7.
- [18] ADIDAM, P. T. *Causes and Consequences of High Turnover by Sales Professionals. Journal of American Academy of Business*, Sep 2006, Vol. 10, Iss. 1, p. 137. ISSN 1540-1200

Přílohy

- Přehled maloobchodních cen bez DPH
- Certifikát TZÚ

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1: Schéma manažerského rozhodování	12
Obr. 2: Schéma dynamiky vývoje firmy	14
Obr. 3: Prodejnost různých provedení	29
Obr. 4: Organizační struktura firmy Matějovský	30
Obr. 5: Vývoj obratu firmy Matějovský	32
Obr. 6: Úkoly podniku při definování cílového segmentu	34
Obr. 7: Věková skladba nakupujících	36
Obr. 8: Schematická představa koncepce globální obsluhy trhu.....	39
Obr. 9: Formy vstupu na zahraniční trhy.....	42
Obr. 10: Domácí základna – domácí diamant	44
Obr. 11:Zahraněční dceřiná společnost.....	48
Obr. 12: Mezinárodní divize.....	49
Obr. 13: Vícedimenzionální (hybridní) globální struktura.....	51
Obr. 14: Tržby zásilkové služby.....	57
Tab. 1: Obecné strategické alternativy	17
Tab. 2: SWOT analýza firmy Matějovský.....	58
Tab. 3: Odhad nákladů na nový dezén	69
Tab. 4: Odhad provozních nákladů na vedení skladu v Německu (EUR).....	71
Tab. 5: Ceny reklamy ve vybraných tištěných médiích	72
Tab. 6: Odhad rozpočtu reklamy v tištěných časopisech	73
Tab. 7: Hodnocení jednotlivých variant	75

Přílohy

Příloha číslo 1: Přehled maloobchodních cen bez DPH

Klasické soupravy

materiál	velikost				povlaky	
	standardní	prodloužená	francouzské	francouzské	povlak	povlak
	1x 70x90 140x200 (cm)	1x 70x90 140x220 (cm)	2x 70x90 210x200 (cm)	2x 70x90 210x240 (cm)	40x40 (cm)	70x90 (cm)
Bavlna	550,- Kč	600,- Kč	1000,- Kč	1200,- Kč	70,- Kč	130,- Kč
Krep	600,- Kč	650,- Kč	1200,- Kč	1400,- Kč	75,- Kč	140,- Kč
Bavl. satén (žehlivý)	750,- Kč	850,- Kč	1500,- Kč	1600,- Kč	80,- Kč	170,- Kč
Bavl. satén (nežehlivý)	950,- Kč	1050,- Kč	1800,- Kč	2000,- Kč	100,- Kč	180,- Kč
Flanel	700,- Kč	750,- Kč	1500,- Kč	1600,- Kč	80,- Kč	150,- Kč

Licenční výrobky

materiál	velikost		povlaky	
	standardní		povlak	povlak
	1x 70x90 140x200 (cm)		40x40 (cm)	70x90 (cm)
Bavlna	600,- Kč		80,- Kč	140,- Kč
Krep	650,- Kč		85,- Kč	150,- Kč
Flanel	750,- Kč			
Disney	700,- Kč			

Fototisk

Pověčení do postýlky

materiál	velikost		materiál	velikost	
	standardní			standardní	
	1x 70x90 140x200 (cm)			40x60 90x130 (cm)	
Bavlna	600,- Kč		Bavlna	400,- Kč	
Flanel	750,- Kč		Krep	450,- Kč	

Příloha číslo 2: Certifikát TZÚ

TEXTILNÍ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, s. p.			VÁCLAVSKÁ 6, 658 41 BRNO	
TEXTILNÍ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV s.p. Václavská 6, 658 41 Brno, Česká republika Certifikační orgán pro certifikaci výrobků č. 3044 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. Akreditace č. 451/2002 ze dne 30.9.2002				
vydává				
výrobci:	Zdeněk Matějovský, Tyršova 356, 513 01 Semily			
IČO: 12991384				
CERTIFIKÁT č. 03 – 024				
na výrobky:	Ložní povlečení vyrobené ze 100% bavlněných tkanin s potiskem s vazbou plátňovou, vazbou krepovou a vazbou saténovou - dezény barevných potisků - dezény potisků s dětskými a licenčními dětskými vzory (Krtek, Křemílek a Vochomůrka, Ferda Mravenec, Maková panenka)			
SKP: 17.40.12				
Tímto certifikátem se potvrzuje shoda výrobků s následující technickou specifikací:				
<ul style="list-style-type: none">• PNs 47451963/015/80/96 Bavlnářské a hedvábnické plošné textilie. Změny rozměrů (změna rozměrů po praní)• PNs 47451963/014/80/96 Bavlnářské a hedvábnické textilie. Stálobarevnost (stálobarevnost na světle, v otěrech, v praní, v potech)• Vyhláška MZ č. 84/2001 o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let (příloha č. 10 - obsah volného formaldehydu, pH vodného výluhu, stálobarevnost v potu a v otěru, obsah aromatických aminů, obsah extrahovatelných kovů, odolnost vůči působení potu a slin)				
a osvědčuje				
že výrobky odpovídají dle výše uvedené technické specifikace hygienickým požadavkům a nepředstavují zdravotní riziko a vyhovují i požadavkům pro výrobky určené dětem mladším tří let.				
Certifikační systém: zkoušení typu a dozor nad výrobkem. Certifikát je vydán v rozsahu akreditace certifikačního orgánu. Podkladem pro certifikát je závěrečný protokol č. COV/03/33, vydaný COV TZÚ v Brně dne 19.5.2003.				
Platnost certifikátu do: 31.5.2006 Certifikát vydán: v Brně, dne 20.5.2003				
			Ing. Svatava Horáčeková vedoucí COV	